

**KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ \* SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**DOKTORA PROGRAMI**

**İŞLETME GRUBUNA BAĞLI ŞİRKETLERDE SINIR ÖTESİ SATINALMALAR: TERS  
BİLGİ TRANSFERİ VE GRUP ÜYESİ ŞİRKETLER ARASINDA  
BİLGİNİN PAYLAŞILMASI**

**DOKTORA TEZİ**

**Nimet KALKAN**

**MAYIS-2023**

**TRABZON**

**KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ\*SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**DOKTORA PROGRAMI**

**İŞLETME GRUBUNA BAĞLI ŞİRKETLERDE SINIR ÖTESİ SATINALMALAR: TERS  
BİLGİ TRANSFERİ VE GRUP ÜYESİ ŞİRKETLER ARASINDA  
BİLGİNİN PAYLAŞILMASI**

**DOKTORA TEZİ**

**Nimet KALKAN**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS**

**MAYIS-2023**

**TRABZON**

## ONAY

Nimet KALKAN tarafından hazırlanan “İşletme Grubuna Bağlı Şirketlerde Sınır Ötesi Satınalmalar: Ters Bilgi Transferi ve Grup Üyesi Şirketler Arasında Bilginin Paylaşılması” adlı çalışma, 05/05/2023 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı’nda doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

| Jüri Üyesi                           |        | Karar                    |                          | İmza |
|--------------------------------------|--------|--------------------------|--------------------------|------|
| Unvanı - Adı ve Soyadı               | Görevi | Kabul                    | Ret                      |      |
| Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS            | Başkan | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |      |
| Prof. Dr. Taner ACUNER               | Üye    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |      |
| Prof. Dr. Ayça SARIALIOĞLU<br>HAYALI | Üye    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |      |
| Prof. Dr. Dilek ZAMANTILI<br>NAYIR   | Üye    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |      |
| Doç. Dr. Esra DİL                    | Üye    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |      |

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS

Enstitü Müdürü

## BİLDİRİM

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

İmza

Nimet KALKAN

03.05.2023

## ÖNSÖZ

Doğrudan yabancı yatırım faaliyetleri, 20. yüzyılın sonlarından itibaren istikrarlı bir artış göstermektedir. Sınır ötesi satınalma faaliyetlerinin seyri de bu eğilime uymaktadır. Buna rağmen, özellikle gelişmekte olan ülkelerden yapılan sınır ötesi satınalmalar konusunda akademik çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Veri elde etme güçlüğüne de etkili olduğu bu sonuç Türkiye bağlamında yapılan çalışmalar için de geçerli bulunmaktadır. Oysaki gelişmekte olan bir ülke olarak Türkiye kökenli şirketlerin yaptıkları yatırımlar arasında satınalmaların oranı yadsınamaz düzeydedir.

Sınır ötesi satınalmalar, satın alınan şirketlerden transfer edilebilecek bilgi dolayısıyla özellikle gelişmekte olan ülke kökenli şirketler için ayrı bir anlam ifade etmektedir. Türkiye’den yapılan yatırımların genel dinamiklerine ilişkin çalışmalar alanda yer alsa da sınır ötesi satınalma faaliyetlerinin güdülerine ilişkin araştırmalar çok sınırlı kalmaktadır. Yapılan satınalmalar sonrasında ters bilgi transferi süreçlerinin nasıl gerçekleştiği de bilinmezliğini korumaktadır. Oysaki Türkiye gibi baskın ekonomik yapılanmasını işletme gruplarının oluşturduğu ülkelerde satın alınan şirketten transfer edilen bilginin grup üyesi şirketler arasında paylaşılması ve yaratılan sinerji ile büyümenin daha kolay yakalanabilmesi mümkün olmaktadır.

Araştırmanın zaman faktörüyle birlikte değerlendirilmesi gereken sınır ötesi satınalma faaliyetlerine odaklanması, bunun yanında soyut bir kavram olan bilgi üzerine tasarlanması ve bilginin işletmeler için ticari sır kabul edilen bir olgu olması araştırma sürecinde bir dizi kısıtı da beraberinde getirmiştir. Niş bir araştırma alanında görece zor bir çalışma konusunun ele alınmasından kaynaklı yaşanan sıkıntılar ve süreçte karşılaşılan güçlükler zaman zaman zor dönemlerin geçirilmesine neden olsa da sabır tüm süreçte kullanılan iyileştirici unsur olmuştur. Bu anlamda süreçte büyük desteklerini gördüğüm eşim ve sevgili oğluma ilk teşekkürü teslim etmeyi bir borç bilirim. Gösterdikleri sabır ve bitmeyen destekleri ve için onlara minnettarım.

Akademik anlamda, her türlü bilgi ve desteğini hissettiğim hocalarıma ve görüşmelere de katılan tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS’a teşekkür ederim. Bu süreçte bana katkı sağlayan ve bir şekilde çalışmamda emeği olan tüm meslektaşlarıma ayrıca teşekkür ederim. Son teşekkürü ise araştırmanın uygulanması aşamasında değerli katılımları ile çalışmaya değer katan kıymetli yöneticilerimize yöneltmek isterim.

Mayıs, 2023

Nimet KALKAN

## İÇİNDEKİLER

|                           |      |
|---------------------------|------|
| ÖNSÖZ.....                | IV   |
| İÇİNDEKİLER .....         | V    |
| ÖZET .....                | VII  |
| ABSTRACT .....            | VIII |
| TABLOLAR LİSTESİ.....     | IX   |
| ŞEKİLLER LİSTESİ.....     | X    |
| GRAFİKLER LİSTESİ .....   | XI   |
| KISALTMALAR LİSTESİ ..... | XII  |
| GİRİŞ .....               | 1-5  |

## BİRİNCİ BÖLÜM

|                                                                        |      |
|------------------------------------------------------------------------|------|
| 1. ÇALIŞMANIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ.....                                 | 6-33 |
| 1.1. Doğrudan Yabancı Yatırımlar ve Sınır Ötesi Satınalmalar.....      | 6    |
| 1.2. Gelişen Pazarlarda İşletme Grupları ve Türkiye’de Holdingler..... | 12   |
| 1.3. Bilgi, Bilgi Transferi ve Ters Bilgi Transferi.....               | 16   |
| 1.4. Ters Bilgi Transferini Etkileyen Faktörler .....                  | 20   |
| 1.4.1. Bilgi Karakteristiğine İlişkin Faktörler .....                  | 21   |
| 1.4.2. Satın Alan Firmaya İlişkin Faktörler .....                      | 22   |
| 1.4.3. Satın Alınan Firmaya İlişkin Faktörler .....                    | 24   |
| 1.4.4. Ev Sahibi Ülkeye İlişkin Faktörler.....                         | 25   |
| 1.4.5. İşletme Grubuna Bağlı Faktörler.....                            | 27   |
| 1.4.6. Bilgi Paylaşımına İlişkin Faktörler .....                       | 29   |

## İKİNCİ BÖLÜM

|                                                      |       |
|------------------------------------------------------|-------|
| 2. ÇALIŞMANIN TEORİK ÇERÇEVESİ.....                  | 34-62 |
| 2.1. Sınır Ötesi Yatırımları Açıklayan Teoriler..... | 35    |
| 2.1.1. Uluslararasılaşma Süreci Modeli .....         | 35    |
| 2.1.2. Eklektik Paradigma .....                      | 37    |
| 2.1.3. LLL Yaklaşımı.....                            | 39    |
| 2.1.4. Sıçrama Yaklaşımı .....                       | 41    |

|                                                                                              |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.2. Ters Bilgi Transferini ve Bilginin Paylaşılmasını Açıklayan Bilgi Temelli Yaklaşım..... | 41 |
| 2.3. Türkiye Bağlamında Yapılan Araştırmalara Eleştirel Bir Bakış.....                       | 53 |

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

|                                                                                                                                                                                   |               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>3. İŞLETME GRUBUNA BAĞLI ŞİRKETLERDE SINIR ÖTESİ SATINALMALAR: TERS BİLGİ TRANSFERİ VE GRUP ÜYESİ ŞİRKETLER ARASINDA BİLGİNİN PAYLAŞILMASI.....</b>                            | <b>63-128</b> |
| 3.1. Araştırmanın Önemi, Araştırma Sorusu ve Araştırmacının Duruşu .....                                                                                                          | 63            |
| 3.2. Araştırma Yöntemi ve Tasarımı.....                                                                                                                                           | 65            |
| 3.2.1. Veri Toplama Yöntemi .....                                                                                                                                                 | 67            |
| 3.2.2. Görüşme Yapılacak Şirketlerin ve Katılımcıların Belirlenmesi .....                                                                                                         | 68            |
| 3.2.3. Soru Formunun Oluşturulması ve Verilerin Toplanması.....                                                                                                                   | 69            |
| 3.2.4. Araştırmanın Güvenilebilirliği, İnanırlılığı, Aktarılabilirliği, Onaylanabilirliği.....                                                                                    | 71            |
| 3.3. Veri Çözümleme .....                                                                                                                                                         | 73            |
| 3.4. Birinci Araştırma Sorusu İçin Bulgular: Türkiye Kökenli Holding Üyesi Şirketlerin Uluslararasılaşmasında Sınır Ötesi Satınalmaların Anlamı.....                              | 82            |
| 3.4.1. Uluslararasılaşma Nedenlerinde Sınır Ötesi Satınalmaların Yeri .....                                                                                                       | 82            |
| 3.4.2. Sınır Ötesi Yatırımlar Arasında Satınalmaların Yeri .....                                                                                                                  | 86            |
| 3.4.3. Sınır Ötesi Satınalma Nedenleri.....                                                                                                                                       | 91            |
| 3.4.4. Satınalmaların Şirkete Katkıları.....                                                                                                                                      | 93            |
| 3.4.5. Ev Sahibi Ülkelerin Satınalmalar İçin Anlamı .....                                                                                                                         | 97            |
| 3.5. İkinci Araştırma Sorusu İçin Bulgular: Sınır Ötesi Satınalmalar Sonrasında Gerçekleştirilen Ters Bilgi Transferi ve Bilginin Grup Üyesi Şirketler Arasında Paylaşılması..... | 107           |
| 3.5.1. Yönetim ve Yapılanma .....                                                                                                                                                 | 107           |
| 3.5.2. Ters Bilgi Transferi ve Bilginin İşletme Grubu Üyesi Şirketler Arasında Paylaşımı                                                                                          | 110           |
| <b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>                                                                                                                                                     | <b>129</b>    |
| <b>KAYNAKÇA .....</b>                                                                                                                                                             | <b>138</b>    |
| <b>EKLER.....</b>                                                                                                                                                                 | <b>164</b>    |
| <b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>                                                                                                                                                              | <b>167</b>    |

## ÖZET

Çalışma iki araştırma sorusuna yanıt aramaktadır. İlk araştırma sorusunda, Türkiye kökenli holding üyesi şirketlerin uluslararasılaşmasında sınır ötesi satınalmaların ne anlam ifade ettiği, ikinci araştırma sorusunda ise sınır ötesi satınalmalar sonrasında gerçekleştirilen ters bilgi transferi ve transfer edilen bilginin holding üyesi şirketler arasında paylaşılması süreçlerinin anlaşılması amaçlanmaktadır. Temel nitel araştırma deseniyle tasarılan araştırmanın verilerini dört holdinge bağlı altı şirketin sekiz üst düzey yöneticisiyle yapılan derinlemesine görüşmeler oluşturmaktadır. Araştırmanın analizleri her araştırma sorusu için ayrı olmak üzere MAXQDA programı aracılığıyla iki aşamada tamamlanmıştır. Birinci aşamada veri hem satınalma motivasyonlarının anlaşılması hem satınalmaların teorik arka planının anlaşılması bakımından Uluslararasılaşma Süreci Modeli (Uppsala), Eklektik Paradigma, LLL Yaklaşımı, Sıçrama Yaklaşımı ve Bilgi Temelli Yaklaşım açısından irdelenmiştir. Araştırma sonuçları, görüşülen şirketlerin sınır ötesi satınalmalarda öncelikli motivasyonun pazar ve etkinlik arama olduğunu ortaya koymaktadır. Bulgularda şirketlerin yaptığı ilk satınalmalar konusunda ortaya çıkan sonuçlar, yapılan sınır ötesi satınalmaların sıçrama yaklaşımı ile açıklanabildiğini göstermektedir. Sıçrama adımları ise sektörlere göre farklılık göstermektedir. Buna göre, gıda ve içecek alanında faaliyet gösteren şirketlerin genellikle gelişmekte olan ülkelere yatırım yapmakla beraber ilk satınalmalarda geniş pazar ağına ulaştıracak sıçrama adımlarını takip ettikleri görülmektedir. Teknoloji ve enerji alanında faaliyet gösteren şirketlerin ise genel olarak hem gelişmiş hem gelişmekte olan ülkelere yatırım yaptıkları, ilk satınalmalarda ise teknolojik bilgiye ulaşma amacıyla gelişmiş ülkelerde satınalma yaptıkları söylenebilmektedir.

Araştırma analizlerinin ikinci aşamasında, satın alınan şirketlerden yapılan ters bilgi transferi ve bilginin işletme grubu içinde paylaşılması süreçlerinde kullanılan mekanizmalar anlaşılmaya çalışılmıştır. Araştırma sonuçları, ters bilgi transferinde en fazla kullanılan mekanizmanın çalışanların transfer edilmesi olduğunu, bunu düzenlenen formal toplantıların ve gerçekleştirilen en iyi uygulama transferlerinin izlediğini göstermektedir. Bilginin işletme grubuna bağlı şirketler arasında paylaşılması söz konusu olduğunda ise formal toplantılar başta olmak üzere çalışan transferleri, en iyi uygulama aktarımları ve informal görüşmelerin en fazla kullanılan mekanizmalar olduğu görülmektedir. Araştırma sonuçlarına göre matris yapılanma ve tek takım uygulamalarının ters bilgi transferini olumlu etkilediği söylenebilmektedir. Belirli kısıtlar çerçevesinde yürütülse de araştırmanın sonuçlarıyla stratejik yönetim, uluslararası işletmecilik ve bilgi transferi literatürüne teorik, pratik ve yönetsel katkı sunduğu düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Satınalma (B&S), Bilgi Transferi, İşletme Grubu, Doğrudan Yabancı Yatırım, Nitel Araştırma.

## ABSTRACT

The study aims to answer two research questions. The first one is to understand the meaning of cross-border acquisitions in the internationalization of Turkish business group member companies, and the second aims to understand the processes of reverse knowledge transfer following cross-border acquisitions and the sharing of transferred knowledge among business group sister affiliates. The study was designed with a basic/generic qualitative research design, and the data of it consisted of in-depth interviews with eight senior managers from six companies affiliated with four business groups. The analysis was completed for each research question in two stages using MAXQDA. In the first stage, the data analysed in terms of the Internationalization Process Model (Uppsala), the Eclectic Paradigm, the Perspective of LLL, the Springboard Perspective, and the Knowledge-Based View, both in terms of understanding the motivations and the theoretical background of acquisitions. The results reveal that the primary motives of cross-border acquisitions for the interviewed companies are market-seeking and efficiency-seeking. The emphasis on the importance of the first cross-border acquisitions of the firms shows that the Springboard Perspective can explain the internationalization of the companies. Besides, the steps of the spring differ across the sectors. Accordingly, companies operating in the food and beverage sector generally invest in developing countries and follow the springboard in their first acquisitions to reach a broad market network. On the other hand, companies operating in technology and energy generally invest in developed and developing countries and make their first acquisitions in developed countries to access technological knowledge.

In the second stage of the analysis, the aim is to understand the mechanisms used in the processes of reverse knowledge transfer from acquired companies and sharing the knowledge with business group affiliated firms. The results show that the most used mechanism for reverse knowledge transfer is employee transfer, followed by formal meetings and best practice transfers. About sharing knowledge among the companies of the business group, formal meetings, employee transfers, best practice transfers, and informal meetings are the most used mechanisms. According to the results, matrix organization and one-team practices also positively affect reverse knowledge transfers. Although the research has limitations, the results provide theoretical, practical, and managerial contributions to the literature on strategic management, international business, and knowledge transfer.

**Keywords:** Acquisition (M&As), Knowledge Transfer, Business Group, Foreign Direct Investment, Qualitative Research.

## TABLÖLAR LİSTESİ

| Tablo Nr. | Tablo Adı                                                                    | Sayfa Nr. |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1.        | SECI Modelinde Bilgi Yaratılması Süreci .....                                | 17        |
| 2.        | Bilgi Transferi (BT) ve Ters Bilgi Transferini (TBT) Etkileyen Unsurlar..... | 32        |
| 3.        | Ters Bilgi Transferi Konusunda Yapılan Teorik Temelli Çalışmalar .....       | 45        |
| 4.        | Dokuman İncelemede Takip Edilen Adımlar .....                                | 68        |
| 5.        | Katılımcılara İlişkin Genel Bilgiler.....                                    | 69        |
| 6.        | Yapılan Görüşmelere İlişkin Genel Bilgiler.....                              | 71        |
| 7.        | Veri Çözümleme Excel Sayfasına İlişkin Örnek Görsel .....                    | 75        |
| 8.        | Kodlama Taslağında Elde Edilen Kod Sayıları.....                             | 76        |
| 9.        | Tema Oluşturulmasına İlişkin Örnek Kod Listesi.....                          | 77        |
| 10.       | Sınır Ötesi Satınalmalar ve Yeşilalan Yatırımları .....                      | 90        |
| 11.       | Birinci Araştırma Sorusunun Bulgularına İlişkin Frekans Değerleri .....      | 102       |
| 12.       | Şirket Bazında Kod Sıklıkları .....                                          | 103       |
| 13.       | İkinci Araştırma Sorusunun Bulgularına İlişkin Frekans Değerleri.....        | 118       |
| 14.       | Ana Temalar Dışında Araştırmada Tespit Edilen Yeni Bulgular.....             | 126       |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

| Şekil Nr. | Şekil Adı                                                                             | Sayfa Nr. |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1.        | Piramit Yapılanma Örneği .....                                                        | 14        |
| 2.        | Çapraz Sahiplik Yapısı Örneği.....                                                    | 14        |
| 3.        | Sınır Ötesi Satınalmalarda TBT ve Bilgi Transferine (BT) İlişkin Kapsamlı Model ..... | 31        |
| 4.        | Bilgi Arama Motivasyonu ile Yapılan DYY’lerde Lokasyon ve Giriş Türü Tercihleri..     | 43        |
| 5.        | Sınır Ötesi Satınalmaların Anlaşılması İçin Oluşturulan Temalar .....                 | 78        |
| 6.        | TBT ve GBP Süreçlerinin Anlaşılması İçin Oluşturulan Temalar .....                    | 79        |
| 7.        | Araştırma Kapsamında İzlenen Süreç .....                                              | 81        |
| 8.        | Satın Alınan Şirketlerde Aranılan Özellikler.....                                     | 104       |
| 9.        | Satınalmalarda Entegrasyona İlişkin Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli.....                | 105       |
| 10.       | Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkelerin Karşılaştırması .....                           | 106       |
| 11.       | Merkezi Yönetim Aracılığıyla Satın Alınan Şirketlere Aktarılan Uygulamalar .....      | 109       |
| 12.       | Matris Yapılanmada Öne Çıkan Fonksiyonlar .....                                       | 110       |
| 13.       | Holding I’ın TBT Temasına Ait Kod Sıklıkları .....                                    | 120       |
| 14.       | Holding I’ın GBP Temasına Ait Kod Sıklıkları .....                                    | 121       |
| 15.       | Holding II’nin TBT ve GBP Temalarına Ait Kod Sıklıkları.....                          | 122       |
| 16.       | Holding III’ün TBT ve GBP Temalarına Ait Kod Sıklıkları .....                         | 123       |
| 17.       | Holding IV’ün TBT ve GBP Temalarına Ait Kod Sıklıkları .....                          | 124       |
| 18.       | GBT Temasına Ait Kod Sıklıkları .....                                                 | 125       |

## GRAFİKLER LİSTESİ

| Grafik Nr. | Grafik Adı                                       | Sayfa Nr. |
|------------|--------------------------------------------------|-----------|
| 1.         | Birleşme ve Satınalma Faaliyetleri Döngüsü ..... | 9         |



## KISALTMALAR LİSTESİ

|        |                                                                                                                       |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ABD    | : Amerika Birleşik Devletleri                                                                                         |
| BİST   | : Borsa İstanbul                                                                                                      |
| B&S    | : Birleşme ve Satınalmalar                                                                                            |
| CEO    | : Chief Executive Officer – Baş Direktör                                                                              |
| CFO    | : Chief Financial Officer – Finans Direktörü                                                                          |
| ÇUŞ    | : Çok Uluslu Şirket                                                                                                   |
| DEİK   | : Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu                                                                                       |
| DNA    | : Deoksiribo Nükleik Asit                                                                                             |
| DYY    | : Doğrudan Yabancı Yatırım                                                                                            |
| GBP    | : Grup Üyesi Şirketler Arasında Bilgi Paylaşılması                                                                    |
| GBT    | : Geleneksel Bilgi Transferi                                                                                          |
| GOKÇUŞ | : Gelişmekte Olan Ülke Kökenli Çokuluslu Şirket                                                                       |
| İSO    | : İstanbul Sanayi Odası                                                                                               |
| IT     | : Information Technology – Bilgi Teknolojisi                                                                          |
| İK     | : İnsan Kaynakları                                                                                                    |
| KAP    | : Kamuyu Aydınlatma Platformu                                                                                         |
| KOBİ   | : Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler                                                                               |
| LLL    | : Linkage, Leverage, Learning – Bağlantı, Kaldıraç, Öğrenme                                                           |
| M&A    | : Mergers & Acquisitions – Birleşme & Satınalma                                                                       |
| OLI    | : Ownership, Location, Internalization – Sahiplik, Lokasyon, İçselleştirme                                            |
| PnL    | : Profit & Lost – Kar & Zarar                                                                                         |
| SECI   | : Socialization, Externalization, Combination, Internalization – Sosyalleşme, Dışsallaşma, Kombinasyon, İçselleştirme |
| TBT    | : Ters Bilgi Transferi                                                                                                |
| UNCTAD | : United Nations Conference on Trade and Development – Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı             |

## GİRİŞ

Sınır ötesi bir yatırım türü olarak doğrudan yabancı yatırımların (DYY) özellikle 1990’lardan itibaren hem uygulamada hem akademide öne çıktığı görülmektedir. Uygulama yönü ile DYY’ler, ülkeler arası ticari faaliyetlerde sınırların esnemesine, marka ve şirketlerin iş planında yer alan herhangi bir ülkede faaliyet gösterebilmesine olanak sağlamaktadır. Şirketlerin uluslararasılaşma sürecini incelemeye alan akademik çalışmalar ise uygulamadaki bu durumun teorik arka planını oluşturmaya çalışmaktadır. Bu konuda önemli bir ayrıntının ihmal edildiği dikkat çekmektedir. DYY’ler ülkelere giriş şekli bakımından birbirinden farklılık göstermektedir ve her giriş şeklinin kendine has özellikleri, üstünlükleri ve zayıf noktaları bulunmaktadır. En temel haliyle, sıfırdan yatırımlar (yeşilalan yatırımları) merkez şirketin kendi kurum kültürü, iş yapış biçimi ve yetişmiş insan gücüyle gerçekleştirilen bir yatırım türü iken birleşme ve satınalma (B&S) bambaşka bir örgüt kültürünün, ülkeye özgü şartlarla ve yerelde yetişmiş insan gücüyle mülkiyet hakkının elde edilmesi anlamına gelmektedir. Bu farklılık, uluslararasılaşma süreçleri anlaşılmalı çalışılan şirketlerin, önce yatırım alternatiflerine karşı yaklaşımlarının anlaşılması gerektiği izlenimini vermektedir. Buna rağmen, gelişmekte olan ülkelere yapılan yatırımların ev sahibi ülkelere<sup>1</sup> giriş şekli farklılığını derinleştiren çalışmaların yetersiz olduğu görülmektedir (Surdu vd., 2016: 343). Bu durum, Türkiye bağlamında yapılan çalışmalar için de geçerlidir. Oysaki Türkiye, 2002 yılından sonra artan sınır ötesi yatırımları ile dikkat çekmekte (Aybar, 2016: 79), ülkeden yapılan DYY’lerin gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelere hem yeşilalan yatırımları hem satınalmalar şeklinde yapıldığı görülmektedir (Bakir ve Acur, 2016). Dolayısıyla giriş şeklini ayrıntılandırarak yapılacak çalışmaların Türkiye bağlamında şirketlerin uluslararasılaşmasının anlaşılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Gelişmekte olan ülke şirketlerinin köken ülke avantajına sahip olmadıkları için uluslararasılaşmalarının gelişmiş ülke kökenli şirketlere göre farklılaştığı, bu şirketlerin kendilerine has avantajları kullanarak uluslararasılaştıkları ifade edilmektedir (Aybar, 2016: 84). Bu yatırımlarda daha çok aşamalı uluslararasılaşma yaklaşımlarının tercih edileceği (Mathews, 2006; Johanson ve Wiedersheim-Paul, 1975), yapılan yatırım ile birlikte ana ülkede bulunmayan teknik ve yönetsel bilginin temin edilmesinin amaçlanacağı (Kogut ve Zander, 1992) belirtilmektedir. Gelişmekte olan bir ülke olarak Türkiye kökenli sınır ötesi yatırımları ele alan çalışmalarda ise yapılan yatırımların gelişmekte olan ülke kökenli şirketler için kabul görmüş teorilerle açıklanamadığı (Ayden vd., 2018; İlhan-Nas vd., 2020; Şahin vd., 2022), yatırımların bütünsel bir teorik yaklaşımla ele alınması gerektiği ortaya konmaktadır (Yaprak ve Karademir, 2010). Şirketlerin yatırım geçmişlerini

---

<sup>1</sup> Bu çalışma kapsamında, yatırım yapan şirketin bulunduğu ülke için “ana ülke” ya da “merkez ülke” kavramları, merkez ülkede bulunan şirket için “merkez şirket” kavramı, sınır ötesi yatırımın yapıldığı ülke için ise “ev sahibi ülke” kavramı kullanılacaktır.

inceleyerek öngörülerde bulunan araştırmalarında Bakir ve Acur (2016: 25), Yıldız Holding CEO'su Murat Ülker'in ifadelerini alıntulamakta, bu ifadelerde United Biscuits'i satın almanın Yıldız Holding'e faaliyetinin olmadığı pazarlara açılma imkânı sağladığı, United Biscuits'in ise Yıldız Holding'in bir parçası olarak global bir oyuncu olacağı ifade edilmektedir. Bu çalışmada, Yıldız Holding'in gıda, Yıldırım Holding'in demir-çelik, Eczacıbaşı Yapı'nın seramik sektöründe dünyanın global oyuncularını arasında yer aldığı ifade edilmektedir. Türkiye'den yapılan yatırımların örneklendirilerek incelendiğı bir diğeri araştırmada Yaprak ve Karademir (2011: 444), 1990'lı yılların başında uluslararasılaşmaya başlayan Anadolu Efes'in Coca-Cola İçecek'in Orta Asya ve Orta Doğu pazarına açılmasında yardımcı olduğunu, şirketin yaptığı ortaklıklarla gelecekte de pazarını büyötmeye devam edeceğini öngörmektedir. Yazarlar bu çalışmalarında, Türkiye'deki şirketlerin gelişmiş ülke kökenli çok uluslu şirketlerin (ÇUŞ) gelişmekte olan pazarlara açılmasında bir aracı rol üstlendiğini vurgulamaktadır. Türkiye bağlamında yapılan araştırmalar, Türkiye kökenli yatırımların daha çok pazar arama motivasyonu ile yapıldığını (Kılıçaslan vd., 2019; Gülsoy vd., 2013), yatırım motivasyonlarının ev sahibi Avrupa ülkeleri ve diğeri için farklılaştığını (Aybar, 2016), doğrudan yatırım gibi kontrol gücü yüksek yatırımların daha çok tercih edildiğini (Çakıroğlu, 2021) ortaya koymaktadır. Ortaya konan bu sonuçlar, Türkiye kökenli DYY'ler konusunda sınır ötesi satınalma ve yeşilalan yatırımı ayrımı gözetilerek yapılacak çalışmaların gerekliliğini (Kayacı ve Ataay, 2022), Yaprak ve Karademir (2010)'in tespiti çerçevesinde yatırımların farklı teorik yaklaşımlar açısından yorumlanması gerektiğini göstermektedir.

Sınır ötesi satınalma faaliyetleri, her yatırım türünde olduğu gibi büyüme amaçlanarak yapılmaktadır (Gaffney vd., 2013). Ancak bu yatırım türü bir yandan da gelişmekte olan ülke kökenli şirketler için ana ülkede elde edilemeyen kaynaklara, stratejik varlıklara ve gelişmiş ülkelerde gömülü olan bilgiye ulaşma anlamına gelmektedir (Buckley vd., 2016b). Nelaeva ve Nilsen (2022), 2007- 2020 yılları arasında Web of Science veri tabanında yayımlanan dergileri inceleyen kavramsal çalışmalarında, DYY'leri bilgi geliştirilmesi çerçevesinde ele alan çalışmaların daha çok satınalma konusunda yapıldığını ifade etmektedir. Bu kapsamda, Türkiye kökenli şirketlerin yaptığı sınır ötesi satınalmaları inceleyen çalışmaların çok sınırlı sayıda olduğu görölmekle birlikte, yapılan satınalmaların şirketlerin bilgi düzeyini etkilemediğı, satınalmalarda stratejik varlık arama güdüsünün söz konusu olmadığı ifade edilmektedir (Kayacı ve Ataay, 2022). Türkiye'den yapılan DYY'leri ve satınalmaları tanımlayıcı bir şekilde ele alan çalışmasının sonuçlarından yola çıkarak Yıldırım (2017), Türkiye kökenli şirketlerin yaptıkları satınalmalarda motivasyon kaynağının yeni pazarlara ulaşma olabileceğı çıkarımında bulunmaktadır. Sınırlı sayıdaki bu yayınlar dışında Türkiye kapsamında yapılan sınır ötesi satınalma temalı yayınların genellikle finans alanında yapıldığı ve uluslararası kaynaklardan elde edilen veriler aracılığıyla tanımlayıcı, niceliksel sonuçların ortaya konulduğu görölmektedir (Alhanhanah vd. 2019; Ayas, 2020; Genç ve Kalkan, 2018; Yıldırım, 2017). Konuyu stratejik açıdan ele alan ve yatırım türleri arasında satınalma faaliyetlerinin belirleyicilerini ortaya koyan bir araştırmaya ihtiyaç duyulduğu, bu anlamda ortaya

konacak sonuçların diğer disiplinlerde elde edilen bulguların yorumlanmasına da katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Sınır ötesi satınalma faaliyetlerinin, yabancı pazarlarda ya da şirketlerde yerleşik olan bilgiyi elde etmek amacıyla yapılmış olması durumunda keşfedilen bilgilerin ana ülkeye ve merkez şirkete aktarılması söz konusu olmaktadır. Alan yazında ters bilgi transferi (TBT) olarak yer alan bu konunun özellikle gelişmekte olan ülke kökenli çok uluslu şirketler (GOKÇUŞ) için yabancı pazarda bulunan bilginin tanımlanması ve transfer edilmesi noktasında büyük önem taşıdığı ifade edilmektedir (Cui vd., 2022: 3). Bertoni vd. (2008), sınır ötesi satınalmaların günümüzde en değerli varlık olarak kabul edilen bilginin, özellikle örtük bilginin, şirketlerin yeni bilgi üretme sürecindeki katkısında etkili olabileceğini belirtmektedir. Çok uluslu bir şirkette TBT mekanizmasının kurulması bir bakıma kültürel, fıkırsel ve teknolojik anlamda yeni bilgilerin elde edilmesi anlamına gelmektedir. Yaprak vd., (2018: 90), bu konunun son dönemde önemli bir araştırma alanı olarak dikkat çektiğini ancak satınalmalar sonrasında gerçekleşen bilgi transferi konusunda yeterli çalışmanın yapılmadığını ifade etmektedir. Bu konuda Türkiye bağlamında yapılan çalışmaların da sınırlı olduğu görülmektedir. Bu anlamda yanıtlanmamış birçok soru bulunmaktadır: Türkiye kökenli şirketler sınır ötesi satınalmaları ev sahibi ülkedeki ya da hedef şirketteki bilgilere ulaşmak amacıyla mı yapmaktadır? Ana amaç bu olmasa da şirketler ülkelerde var olan bilgileri nasıl keşfetmektedir? Satın alınan şirketten merkez şirkete bilgi transferi nasıl gerçekleşmektedir? Bilgi transferi sürecinde hangi mekanizmalar kullanılmaktadır? Bu soruların yanıtlanması, Türkiye’de baskın ekonomik form olarak dikkat çeken işletme grupları kapsamında ele alındığında ayrıca önem ifade etmektedir. Nitekim hukuki olarak bağımsız ancak resmi olmayan ilişkiler bakımından merkeze bağımlı bir yapı arz eden işletme gruplarında sınır ötesi satınalma yapan grup üyesi şirketin gerçekleştirdiği TBT’yi grup şirketleri arasında paylaşması söz konusu olmaktadır (Fu vd., 2018).

İşletme grubu üyesi şirketler arasında bilgi transferini Kore’de bulunan 12.019 bağlı kuruluş üzerinde ele alan Chang ve Hong (2000), grup şirketleri arasında paylaşılan maddi olmayan varlıkların, performans olarak tüm grup şirketlerine yansıdığını ortaya koymaktadır. Tsai (2001), bilgiyi kendisine transfer edecek firmanın özümseme kapasitesine ve transferin gerçekleşmesi için kurulan koordinasyon mekanizmalarına vurgu yaparken Lee vd. (2014), transfer edilen bilginin sınıflandırılması gerektiğine dikkat çekmektedir. Tsai (2001), kaynakların genişletilmesine imkân sağlayacak bilgi ile yeni ürünler ortaya çıkarmaya yarayacak keşifsel bilginin kardeş şirket performanslarını farklı yönde etkilediğini ifade etmektedir. Böyle bir mekanizmanın Türkiye bağlamında da şirketlere katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ancak Türkiye kökenli şirketlerin TBT ve grup üyesi şirketler arasında bilginin paylaşılması konusunda belirli transfer mekanizmalarını kurup kurmadıkları, sistematik bir sürecin takip edilip edilmediği bilinmemektedir. Yapılan açıklamalar çerçevesinde bu çalışma iki temel araştırma sorusuna yanıt aramaktadır.

- Türkiye kökenli holding üyesi şirketlerin uluslararasılaşmasında sınır ötesi satınalmalar ne anlam ifade etmektedir?
- Türkiye kökenli holding üyesi şirketler tarafından yapılan sınır ötesi satınalmalarda TBT süreci nasıl işlemektedir? Transfer edilen bilginin holding üyesi şirketler arasında paylaşılması nasıl gerçekleşmektedir?

Yanıt aranan araştırma sorularının incelenmesi yöntemsel olarak yorumsamacı bir yaklaşımla hareket edilmesini gerektirmektedir. Nitekim “ne” ve “nasıl” sorularının yanıtlanması için nicel analiz yöntemlerinin tercih edilebilmesi mümkün değildir. Dolayısıyla bu çalışma temel nitel araştırma tasarımına uygun olacak şekilde hazırlanmış, çalışmanın veri kaynağı gerçekleştirilen derinlemesine görüşmeler aracılığıyla elde edilmiştir. Araştırma kapsamına alınacak şirketlerin belirlenebilmesi için aynı zamanda şirketlerin Kamuyu Aydınlatma Platformunda (KAP) yer alan haberleri, faaliyet raporları ve şirket internet sayfaları taranmıştır. Bu tarama esnasında şirketlerin faaliyetleri boyunca gerçekleştirdikleri sınır ötesi satınalmalar tespit edilmiştir. Bu tespitler, MAXQDA 2020 programı aracılığıyla elde edilen nitel analiz bulgularının yorumlanmasında değerlendirilmiştir. Çalışma kapsamında, araştırmaya dahil olmayı kabul eden dört holdinge bağlı altı şirketin sekiz üst düzey yöneticisi ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Elde edilen verilerde ilk araştırma sorusunun yanıtlanabilmesi için uluslararasılaşma motivasyonları ve şirketlerin uluslararasılaşmasını açıklayan teoriler temelinde veri kodlaması yapılmıştır. İkinci araştırma sorusunun yanıtı ise TBT ve bilgi paylaşılması süreçlerinde kullanılan mekanizmaların kodlanması aracılığıyla aranmıştır. Araştırma bulgularıyla, altı şirketin sınır ötesi satınalma faaliyetleri kapsamında alınan yanıtlar yorumlanmış, bu süreçte holdinglerin ve şirketlerin talebi üzerine gerek holding ve şirket isimleri gerek katılımcı isimleri gizli tutulmuştur.

Bu çalışma aracılığıyla elde edilecek sonuçların alana teorik, pratik ve yönetsel katkı sunabileceği düşünülmektedir. Bu anlamda keşifsel bir yol izlenmesi dolayısı ile araştırma alanında keşfedilebilecek yeni kavramların teorik açıdan ilk kazanım olabileceği düşünülmektedir. Bu kavramların açıklayıcı yeni değişkenler olarak sınır ötesi satınalmalar ve/veya bilgi transferi konulu araştırmalara katkı sağlaması beklenmektedir. Bütüncül bakış açısıyla ele alınan DYY konusunun satınalmalar özelinde derinleştirilmesi dolayısıyla hem uluslararasılaşma teorileri açısından katkı sağlayabileceği hem Türkiye bağlamında sınır ötesi satınalmalar yazınına değer katabileceği düşünülmektedir. Satın alınan şirketlerde gömülü olan bilginin merkeze transfer edilmesi konusuna odaklanan araştırmanın, yönetsel açıdan konuya dikkat çekmesi ve bu anlamda uygulamaya katkı sağlaması beklenmektedir. İşletme grubuna bağlı şirketler arasında gerçekleştirilen bilgi transferi aracılığıyla birlikte büyüme ve birlikte gelişmeye yapılan vurgunun, Türkiye’de yaygın olarak bulunan işletme gruplarına ilham verebileceği, böylelikle makro düzeyde de değer üretimine katkı sağlayabileceği öngörülmektedir. Araştırmanın ayrıca, gelecek yatırımlarında satınalma alternatifini kullanabilecek şirketler için yardımcı bir kaynak niteliği taşıyabileceği düşünülmektedir.

Çerçevesi belirtilen amaçlar doğrultusunda oluşturulan bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, araştırma kapsamını oluşturan kavramlara ilişkin ayrıntılar sunulmaktadır. İkinci bölümde, araştırma bulgularının yorumlanmasına katkı sağlayacak kuramsal çerçeve aktarılmaktadır. Üçüncü bölüm, araştırma sorularına yanıtların arandığı uygulama aşamalarını kapsamaktadır. Çalışma sonuçların, kısıt ve önerilerin aktarılmasıyla son bulmaktadır.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. ÇALIŞMANIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Bu bölümde, araştırma sorusunun temelinde yer alan kavramlar açıklanmaktadır. Bu kapsamda, öncelikle DYY'ler genel olarak ele alınmakta, ardından karşılaştırmalı olarak sıfırdan yatırımlara ve sınır ötesi satınalmalara ilişkin ayrıntılar aktarılmaktadır. Türkiye'de işletme grubu yapılanması olarak karşımıza çıkan holdinglere ilişkin ayrıntılar yine genelden özele olacak şekilde sunulmaktadır. Ardından, araştırma kapsamında ele alınması gereken bir diğer kavram olarak bilgi transferi ve TBT'ye ilişkin açıklamalara yer verilmektedir. Çerçeveyi oluşturan tüm kavramlara ilişkin açıklamalar, sadece araştırma kapsamında ele alınmakta, kavramlara ilişkin tüm alanlarda yapılan çalışmalara yer verilmesinden özellikle kaçınılmaktadır.

#### 1.1. Doğrudan Yabancı Yatırımlar ve Sınır Ötesi Satınalmalar

Zaman ve mekân kavramlarının anlamında küreselleşme ile birlikte meydana gelen değişimin; endüstrinin küreselleşmesini, tüm dünyanın pazar olarak algılanmasını ve kaynaklara ulaşmada kolaylıkları beraberinde getirdiği bilinmektedir. Bu yeni rekabet ortamının ise yerel şirketler üzerindeki rekabet baskısını artırdığı ve bu şirketlerin uluslararasılaşmasını olumlu yönde etkilediği ifade edilmektedir (Wiersema ve Bowen, 2008). Bu anlamda DYY'nin 1980'li yılların sonlarında ciddi bir artış gösterdiği görülmektedir. 1970-1986 yılları arasında gerçekleşen dünya DYY ortalaması 39,3 milyar dolar iken sadece 1987 yılında gerçekleşen dünya DYY miktarı 115,1 milyar dolar olarak kayıtlara geçmiştir. DYY miktarındaki bu artış izleyen yıllarda da 100 milyar doların altına inmeyecek şekilde devam etmiştir (İlhan-Nas ve Kalkan, 2017). Soğuk savaşın sona ermesi ile dünya genelinde ortaya çıkan liberalleşme hareketleri ve ülkelerin dış yatırımcılara açık hale gelmesi, bu süreci hızlandıran bir etkiye sahip olmuştur. 1990 yılında 286 milyar dolarlık yatırım hacmi 145 ülke arasında paylaşılırken 2005 yılında 1,3 trilyon dolarlık yatırım 190 ülke arasında paylaşılır hale gelmiştir (<https://www.worldbank.org>). UNCTAD tarafından 2000 yılında B&S özel teması ile yayımlanan Dünya Yatırım Raporu'nda, üretimin artık ülkeler arasında karşılıklı bağımlılıklar ve ortaklıklar çerçevesinde gerçekleştiği ve zaman içerisinde bu olgu konusunda bir düşüşün de meydana gelmediği vurgulanmaktadır (UNCTAD, 2000). 2020 yılında ortaya çıkan Covid-19 salgınının beraberinde kısıtlama ve karantinaları gündeme getirmesi dünya DYY hareketliliğinde bir durgunluk yaratsa da (Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu [DEİK], 2021) bugün en az gelişmiş ülkelerde bile DYY meydana gelmektedir ve bu yatırım miktarları kendi iç yatırımları ile karşılaştırıldığında çok da az olarak değerlendirilmemektedir (UNCTAD, 2022).

DYY konusu incelemeye alındığında, ilk olarak yapılan yatırımın ev sahibi ülkeye giriş şekli gündeme gelmektedir. İlgili yazında uluslararasılaşma stratejileri ya da pazara giriş stratejileri olarak tanımlanan giriş şekilleri yatırımcının sahip olduğu kontrol ve yönetim gücü çerçevesinde ele alınmaktadır. Buna göre, stratejiler kontrol gücünün en azdan en çoğa doğru sıralanmasıyla genellikle; ihracat, sözleşmeye dayalı yöntemler (lisans, franchising, sözleşmeli üretim, yönetim sözleşmesi, montaj operasyonları, ortak girişim, stratejik ortaklık vd.) ve DYY olarak sınıflandırılmaktadır (Can, 2015: 103-128). DYY'ler ise bir başka ülkede gerçekleştirilen faaliyetin elde ediliş biçimine göre yeşilalan ve kahverengialan yatırımları olarak ele alınmaktadır (Örn. Alon vd., 2020; Hennart ve Park, 1993; Mudambi vd., 2014). Yeşilalan yatırımları ev sahibi ülkede sıfırdan yapılan yatırımları ifade ederken kahverengialan yatırımları bu ülkelerde mevcut durumda var olan şirketlerin satın alınması ya da bu işletmeler ile birleşme yapılması durumlarında ortaya çıkan yatırımları ifade etmek için kullanılmaktadır. Her iki yatırım şekli de şirketlerin uluslararası büyüme stratejileri arasında yerini almaktadır.

DYY'nin birer alternatif yatırım şekli olabilecek B&S ile yeşilalan yatırımları arasında ev sahibi ülke ve yatırımcı şirket (ülke) açısından bazı farklılıklar meydana gelmektedir (Davies vd., 2015; Nocke ve Yeaple, 2007; UNCTAD, 2000). Bu farklılıklar ev sahibi ülke açısından ele alındığında aşağıdaki noktalar dikkat çekmektedir.

- Her iki yatırım şekli de dış finansal kaynakların ev sahibi ülkeye girmesi anlamına gelmekte ancak yeşilalan yatırımlarının aksine, B&S'lerde üretim açısından ülke sermaye stokuna her zaman bir ekleme yapılması söz konusu olmamaktadır. Dolayısı ile B&S'ler ülke için çok küçük bir ek üretkenlik barındırırken benzer finansal girdi ile gerçekleşen yeşilalan yatırımı ile büyük bir üretkenlik ortaya çıkabilmektedir. Ancak durum iflas etmek üzere olan bir şirket için düşünüldüğünde ülke ekonomisinden çıkmak üzere olan bir sermayenin B&S yoluyla hayata döndürülmesi de söz konusu olabilmektedir.
- B&S'lerde, ana firmada bulunan teknoloji ve yeteneklere dayanan bilginin ev sahibi ülkeye transfer edilebilmesi en azından erken dönemde mümkün olamamaktadır. Hatta yatırımcı firmanın yaklaşımına bağlı olarak, hedef firmada var olan bazı fonksiyonel uygulamaların ve yerel üretim yaklaşımlarının ortadan kaldırılması söz konusu olabilmektedir. Oysa yeşilalan yatırımlarında ev sahibi ülkede mevcut olan teknolojik yatırımların azalması gibi bir durum doğmamakta, ya var olan miktarda devam etmekte ya da şartlara göre ülkeye yeni teknolojik bilgi kaynakları girişi meydana gelmektedir.
- B&S'ler yoluyla bir ülkeye yatırım girişi söz konusu olduğunda ülkede yeni bir üretim kapasitesi ortaya çıkmadığı için yeni istihdam yaratılması mümkün olamamaktadır. Yeşilalan yatırımlarında ise doğan yeni üretim hacmi dolayısı ile ülke istihdamına katkı da sağlanmaktadır. B&S'lerde bu katkının; kültürel renklilik, uygulama ve yönetim farklılıkları gibi daha soyut işlevlerin belirleyiciliğinde gerçekleşeceği öngörülebilmektedir.

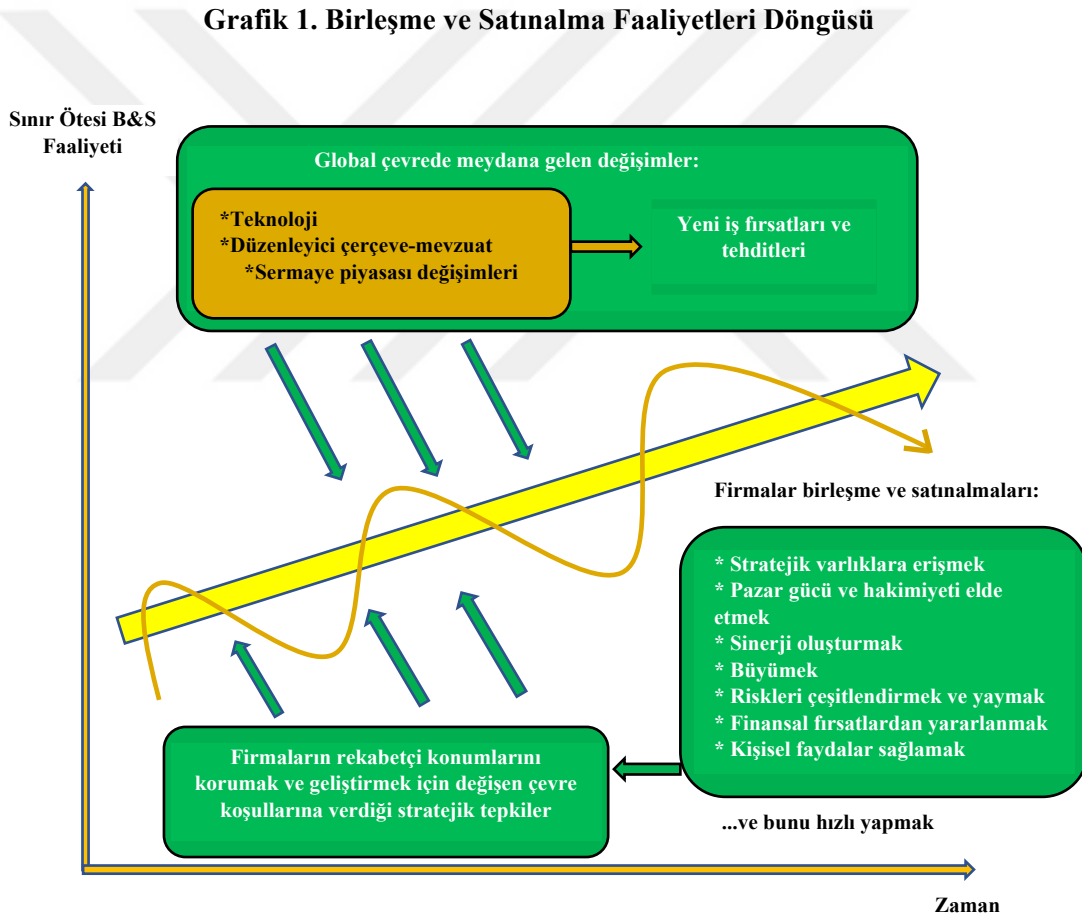
- B&S'ler, bazı firmalar tarafından rekabetin ortadan kaldırılması amacıyla yapılabilmekte, tekelleşmeye sebep olunması dolayısı ile rekabet karşıtı durumların doğmasına neden olabilmektedir. Yeşilalan yatırımlarında ise ülkede var olan yatırımcılara bir yenisinin eklenmesi durumundan dolayı rekabet ortamı yatırımdan pozitif yönde etkilenmektedir.

Sıralanan farklılıklar, yeşilalan yatırımlarının ev sahibi ülkeler için daha fazla katkı sağlayıcı olduğu varsayımını öne çıkarmaktadır. Ancak Dünya Yatırım Raporunda, B&S'lerin giriş zamanında ya da erken yatırım dönemlerinde ev sahibi ülke kalkınmasına çok küçük katkı sağlayacağı ya da negatif etki edeceği ifade edilirken uzun vadede bu dezavantajların yok olacağı ve iki yatırım şekli arasında mevcut olan farklılıkların ortadan kalkacağı vurgulanmaktadır. Bu durumun ve yorumun arkasında yatan sebepler şu şekilde açıklanmaktadır (UNCTAD, 2000).

- Sınır ötesi B&S'leri genellikle sıralı yatırımların takip ettiği görülmektedir. Bir ülkeye bir kez giriş yapan dış yatırımcıların farklı yatırım şekilleri ile ülkeye daha fazla yatırım yapmaya meyilli oldukları dikkat çekmektedir. Dolayısı ile yatırımlar arası farklılıklar üretim kapasitesi yaratılması noktasında uzun vadede ortadan kalkmaktadır.
- B&S işleminin ardından yatırımcının yönetsel ya da operasyonel bazı yenilikleri hedef şirkete aktarma düşüncesi ev sahibi ülkeye yapılan bilgi ve teknoloji transferi anlamına gelmektedir. Özellikle yerel avantajları kendilerindeki teknolojik bilgi ile bir araya getirme düşüncesi ile yapılan yatırımların bu sonucu doğurması kaçınılmaz görünmektedir. Bu durumun da istihdam ve üretim kapasitesini artırması beklenmektedir.
- B&S'lerin zamanla yerel istihdam yaratabileceği düşünülmektedir. İlk yatırım anında ön planda olan giriş şekli yaklaşımının zamanla yerini giriş motivasyonuna bırakacağı ve istihdam farklılıklarının ortadan kalkacağı öne sürülmektedir. Ayrıca, B&S sonrasında meydana gelebilecek istihdam azaltma davranışının yeşilalan yatırımı dolayısı ile pazarı terk etmek zorunda kalan yerel firmalar dolayısı ile meydana gelen azalmadan daha az tahrip edici olacağı ifade edilmektedir.
- Bugün ülkelerin sahip olduğu rekabeti koruma kanunlarının tekelleşmeye imkân tanıyacak bir B&S'nin tamamlanmasına müsaade etmeyeceği, dolayısı ile niyet var olsa dahi işlemin gerçekleşmeyeceği öngörülmektedir. Diğer taraftan değişken ve takip edilmesi güç bir dünya pazarında şirketlere tekelleşmenin değil yoğun rekabet ortamının da avantaj sağlayabileceği düşünülmektedir.

Ev sahibi ülke açısından B&S'lerin uzun vadede ortaya çıkan katkılarının yanında yatırımcı açısından da öne çıkan avantajları bulunmaktadır. Bunlardan ilki; günümüz yöneticilerinin düşmanımız dediği zamanı yönetmekte büyük avantaj sağlayan hız olmaktadır (Nair vd., 2018). Sınır ötesi B&S'ler, kurulu bir pazarda güçlü bir pozisyon almanın en hızlı yolu olarak değerlendirilmektedir. Teknolojinin hızlı gelişim ve değişiminin neredeyse tüm sektörlerde rekabet

baskısı yarattığı söylenebilmektedir. Bu durum, özellikle ÇUŞ'ları; inovasyon maliyetlerini paylaşma, yeni teknolojik varlıklara ulaşma ve tamamlayıcı yetenekleri birleştirme düşüncesi ile sınır ötesi satınalma yapmaya itmektedir. B&S'lerin yatırımcıya sağladığı diğer önemli avantaj ise, firmanın sahip olduğu mülki kaynakların ve yeteneklerin mevcut kaynaklar ve yetenekler ile birleştirilmesi yoluyla elde edilebilecek *statik ve dinamik verimlilikler*dir (Chen vd., 2012). Zaman ve iletişim kavramlarının değiştiği günümüz dünyasında gelişmeye başlayan global pazar içinde firmaların birinci önceliği varlıklarını sürdürmek ve bu ortam gereklilikleri çerçevesinde başarılı bir yaşam sürmek olmaktadır. Sınır ötesi B&S'ler, maddi ve maddi olmayan varlıkların farklı ülkelerden çok hızlı bir şekilde elde edilmesini sağlamaktadır. Bu stratejik avantaj bir sonraki adımda firmalara, mevcut operasyonlarını yeniden yapılandırma ya da global bir sinerji yaratma imkânı tanımaktadır. Bu global döngü Grafik 1 aracılığıyla daha iyi açıklanabilmektedir.



**Kaynak:** UNCTAD, World Investment Report 2000: Cross-border Mergers and Acquisitions and Development. (Yazar tarafından Türkçeleştirilmiştir.)

Grafığe göre; teknoloji başta olmak üzere sermaye piyasası hareketleri ve mevzuatlar bakımından çevre ÇUŞ'lar için çeşitli fırsat ve tehditleri barındırmaktadır. ÇUŞ'lar kendi rekabetçi konumlarını korumak amacıyla değişen bu çevre koşullarına stratejik tepkiler vermektedir. Global piyasada bulunan değerli varlıklara erişme, pazar gücünü artırma, sinerji oluşturarak büyüme ya da

riskleri çeşitlendirerek dağıtma bu stratejilerin başında gelmektedir. Geliştirilen tepkilerin hızlı bir şekilde hayata geçirilmesi ise önemli bir faktör olarak şirketlerin stratejilerini etkilemektedir.

Alan yazında, sınır ötesi B&S konularının genellikle birlikte ele alındığı görülmektedir. Bunun en önemli nedenlerinden birini birleşme ya da satınalma konularında veriye ulaşma sıkıntısı oluşturmaktadır. Uluslararası veri yayımlayan kuruluşların (UNCTAD, Securities Data Corporation, Zephyr gibi) bu iki olguyu tek bir veri altında birleştirip paylaşmaları, birleşmeler ya da satınalmalar konusunda özelleştirilerek yapılmak istenen çalışmalara imkân vermemektedir. Spesifik olarak sınır ötesi satınalmalar konusu üzerine literatürün kısıtlı kalması, aktarılacak olan alan yazında B&S'ler üzerine yapılan çalışmalardan destek alınmasını zorunlu kılmaktadır. Yalnız bilinmektedir ki bu iki olguya ait bilgilerin ve verilerin % 97'si satınalmalardan oluşmaktadır (UNCTAD, 2000: 10).

İki yatırım türünün motivasyon kaynaklarının birbirine çok benzer olduğu bilinmektedir (İlarslan ve Aşıkoğlu, 2012). Ancak hukuki yapısı bakımından birbirinden ayrılan bu iki yatırım şeklinin, özellikle işlem sonrası süreçte bazı alanlarda birbirinden farklı sonuçlar doğuracağı öngörülmektedir. Nitekim birleşme faaliyetinde iki şirket kaynakları tamamen bir araya gelmekte ve bir anlamda taraf şirketlerin kontrol gücünü paylaşması söz konusu olmakta iken satınalma işleminde kontrol, öngörüldüğü ölçüde satın alan şirketin inisiyatifinde kalmaktadır. Dolayısıyla satın alan şirketin satın alma öncesi stratejik planlarını gerçekleştirmede tamamen kendi iradesiyle yol alabileceği düşünülmektedir. Özellikle işlem sonrası TBT konusunda satınalma faaliyetlerinin birleşmelere göre daha kolay yönetilebilir olacağı öngörülmektedir.

Yatırımcı açısından birbirine benzer cazip noktaları olsa da birbirinden farklılaşan B&S'ler fonksiyonel olarak temelde; yatay, dikey ve kümelenmiş olarak sınıflandırılmaktadır (Can, 2015: 126; Huang ve Taojun, 2023; Lin vd., 2018). Yatay işlemler aynı sektördeki şirketler arasında gerçekleşen yatırımları, dikey işlemler tedarik zincirindeki alıcı-satıcı ya da müşteri-tedarikçi arasında gerçekleşen yatırımları, kümelenmiş işlemler ise ilişkisiz endüstriler arasında gerçekleşen yatırımları nitelemek için kullanılmaktadır. Dünya genelinde yatırımların büyük çoğunluğunun aynı sektörde yer alan taraflar arasında, yatay olarak gerçekleştiğine dikkat çekilmektedir (UNCTAD, 2000).

Sınır ötesi satınalmalar konusunun yönetim alanı dışında; finans (Renneboog ve Vansteenkiste, 2019), muhasebe, üretim (Schiffbauer vd., 2017) bakış açılarıyla ele alındığı, bu çalışmaların da büyük çoğunluğunun gelişmiş ülke kökenli olarak yürütüldüğü görülmektedir (Burksaitiene, 2010; Fıccı, 2018). Tarihsel süreçte sınır ötesi satınalmaların gelişmekte olan ülkelerin hem ana ülke hem hedef ülke pozisyonunda olacakları şekilde genişlediği görülmektedir (UNCTAD, 2018). Gelişmekte olan ülkelerde yürütülen DYY ve satınalma çalışmalarının ağırlıklı olarak Çin ve Hindistan kökenli şirketler üzerine yürütüldüğü gözlenmektedir (Cui vd., 2022: 3; Kumar ve Bansal, 2008; Nelaeva ve Nilssen, 2022; Park vd., 2018; Surdu vd., 2016). Satınalmaların gösterdiği global genişleme, büyüme

hızı dikkat çeken Türkiye'yi de kapsamaktadır. Türkiye kökenli şirketlerin sınır ötesi yatırımlarının artan bir eğilim gösterecek şekilde ivme kazandığı gözlenmektedir (Genç ve Kalkan, 2018). Ancak bu eğilimin şiddeti ile konu üzerine yapılan akademik incelemelerin denk bir şekilde ilerlemediği dikkat çekmektedir.

Alan yazında, gelişmekte olan ülkeler için sınır ötesi satınalmaların önemine ayrıca vurgu yapılmaktadır. Bilindiği gibi, gelişmekte olan ülke kurumlarının olgunluğu gelişmiş ekonomiler ile karşılaştırıldığında geride kalmaktadır. Bu az gelişmişlik ilgili ülkelerde bilgi üretiminin; maliyetli, riskli ve zaman alıcı bir yapıya bürünmesine neden olmaktadır (Buckley vd., 2014). Bu ülkeler için teknolojik bilgiyi dışsal olarak arama ve bulma eğilimi mevcut kısıtı ortadan kaldırmaya yönelik bir adım olarak yorumlanmaktadır (Buckley vd., 2016b). Gelişmekte olan ülkelerin ya da stratejik öneme sahip teknolojik bilgiyi evinde üretemeyen ülkelerin sınır ötesi satınalma aracılığıyla bu bilgileri dışsal olarak elde etmeleri kolaylaşmaktadır. Nitekim yapılan çalışmalarda GOKÇUŞ'ların sınır ötesi satınalmalara yöneldikleri, özellikle gelişmiş ülkelere yaptıkları satınalmalar ile stratejik bilgiyi elde ettikleri ve bu bilgileri yerel pazarda da kullanarak teknolojik ve inovatif yeteneklerini geliştirdikleri vurgulanmaktadır (Buckley vd., 2016a; Deng, 2009; Fu vd., 2018; Liu vd., 2010; Luo ve Tung, 2007; Meyer vd., 2009; Rui ve Yip, 2008; Wang vd., 2015).

GOKÇUŞ'ların, diğer sınır ötesi yatırım alternatiflerinin aksine satınalma yapmayı bilginin daha hızlı ve kolay bir şekilde geriye transfer edilmesine olanak sağlaması bakımından bilgiyi ana ülkede üretmeye tercih ettikleri ifade edilmektedir (Bilgili vd., 2016; Nair vd., 2018). Gelişmiş ekonomide yerleşik bir şirket satın alınması GOKÇUŞ'lar için birçok avantaj sağlamaktadır. Her şeyden önce yatırımcı şirketin ana ülkedeki itibarını artırmaktadır. Gelişmiş ülke firmasının tüketici nezdinde yüksek standardı, daha iyi ürün kalitesini ve daha güçlü bir yönetim anlayışını temsil etmesi (Chen ve Aybar, 2015; Peterson ve Jolibert, 2007) bunun en önemli nedenini oluşturmaktadır. İkinci olarak, satın alınan şirketin köken ülkesi itibarıyla oturmuş marka değeri yatırımcı şirkete rekabet avantajı sağlamaktadır (Batra vd., 2004; Nair vd., 2018). Diğer bir açıdan, sınır ötesi bağlı kuruluşlar aracılığı ile elde edilen stratejik kaynaklar yatırımcı şirkete hem iç hem dış pazarlarda daha etkin rekabet etme fırsatını vermektedir (Kong, 2018; Luo ve Tung, 2007; Yıldırım, 2017). Dışsal olarak kazanılan bu kaynaklar ayrıca şirket yeteneklerinin yeni kazanılan yetenek ve yetkinlikler ile tamamlanmasına ve dolayısı ile yeni ürünlerin ortaya çıkmasına imkân sağlamaktadır (Kotabe vd., 2011).

Türkiye kökenli ÇUŞ'ların yaptığı sınır ötesi satınalmaların 1990'lı yıllardan önce çok düşük seviyede kaldığı, 2004 yılından sonra ise belli bir limitin altında kalmayacak şekilde arttığı bilinmektedir (Ayas, 2020). Buna rağmen yapılan sınır ötesi satınalmaların ülkeye gelen yatırımlara göre çok daha az sayıda olduğu (Genç ve Kalkan, 2018) dikkat çekmektedir. Bunun yanında, alanda strateji bakış açısıyla yürütülen ve yapılan satınalmaların anlaşılmasına ya da açıklanmasına odaklanan akademik çalışmaların çok sınırlı olduğu bilinmektedir. Yakın dönem çalışmalarında

Kayacı ve Ataay (2022), ev sahibi ülkelerin pazar büyüklüğü, ticarete açıklığı ve stratejik varlık bakımından zengin olmalarının ilgili ülkelerde yapılan satınalmalar üzerindeki etkisini incelemektedir. Sınır ötesi satınalmaların strateji bakış açısıyla ele alındığı bu araştırma bulguları, yapılan satınalmalarda pazar büyüklüğünün önemli bir etken olduğunu ortaya koymaktadır. Yıldırım (2017), konuyu stratejik olarak ele alması da 2002-2014 yıllarını kapsayan çalışmada elde edilen sonuçlardan hareketle Türkiye çıkışlı satınalmalarda motivasyon kaynağının yeni pazarlara ulaşma olabileceği çıkarımında bulunmaktadır. Sektörel bulgulardan yola çıkarak, sınır ötesi satınalmaların teknoloji yükseltme ya da üretim geliştirme gibi güdülerle yapılmıyor olabileceğini vurgulamaktadır. Konuyu kuramsal perspektifte ele alan ve Türkiye’den gelişmiş ülkelere yapılan satınalmalar sonrasında şirketlerin ülke içinde gerçekleştirdikleri satınalma faaliyetlerini inceleyen çalışmada ise Chen ve Aybar (2015), gelişmiş ülkelerde yapılan satınalma faaliyetlerinin ana ülke içindeki satınalmaları nicelik bakımından etkinleştirme amacını taşıdığını ifade etmektedir. Ancak gelişmekte olan ülkelerde yapılan yatırımları ele almadan ortaya konan bu sonuçların kısıtlı yorum fırsatı sunduğu düşünülmektedir. Bu araştırmalar dışında Türkiye bağlamında sınır ötesi satınalmalar konusunda yürütülen akademik çalışmaların çoğunluğunun uluslararası veri sağlayıcılarından elde edilen verilerle yürütülen, durumu tanımlayıcı nitelikte olduğu görülmektedir. Çalışmaların hemen hepsinde, Türkiye’de konu üzerine yapılan çalışmaların yetersizliği ve sınır ötesi satınalmalar konusunda veri elde etmenin güçlüğü ifade edilmektedir (Alhanhanah vd., 2019; Genç ve Kalkan, 2018; Günay Bendaş, 2015). Bu anlamda, Türkiye kökenli işletme grubu üyesi şirketlerin sınır ötesi satınalmalarının hangi amaçla, nasıl bir motivasyonla yapıldığı, satın alınan şirketlerde hangi özelliklerin arandığı, bu anlamda satınalma yatırımları için hangi ülkelerin tercih edildiği, satınalmaların şirketlere nasıl bir katkı sağladığı sorularına aranan yanıtların alan yazında bulunan bu boşluğun doldurulmasına katkı sağlaması beklenmektedir.

Türkiye’den yapılan sınır ötesi yatırımların çoğunlukla baskın ekonomik form olarak karşımıza çıkan holdinglere (Buğra, 1994) bağlı şirketler tarafından yapıldığı (Aybar, 2016; Bakir ve Acur, 2016; Şahin vd., 2021), bu şirketlerin çoğunluğunun da aile işletmesi olduğu (Bakir ve Acur, 2016) bilinmektedir. Bu anlamda, Türkiye kökenli şirketlerin sınır ötesi satınalmalarının anlaşılması öncelikle Türkiye’de mevcut olan ekonomik yapılanmanın anlaşılmasına bağımlı bulunmaktadır. Böylelikle hem araştırma sorusunun anlaşılmasına hem araştırmanın öneminin ortaya çıkarılmasına katkı sağlanacağı düşünülmektedir. Bu anlamda izleyen bölümde genel anlamda gelişmekte olan ülkelerde işletme grupları, özelde ise Türkiye’de holdinglerin yapısı, uluslararasılaşmaları ve sınır ötesi yatırımları açıklanmaktadır.

## **1.2. Gelişen Pazarlarda İşletme Grupları ve Türkiye’de Holdingler**

İşletme grubu, birbiriyle ilgisiz birden çok faaliyeti yürüten işletmenin ortak kontrol ve sahiplik yapısı altında toplandığı şirketler kümesi olarak tanımlanmaktadır (Cuervo-Cazurra, 2006). Bu gruplar, aile, devlet ya da geniş çaplı kişilerin mülkiyeti elinde bulundurması durumuna göre sahiplik

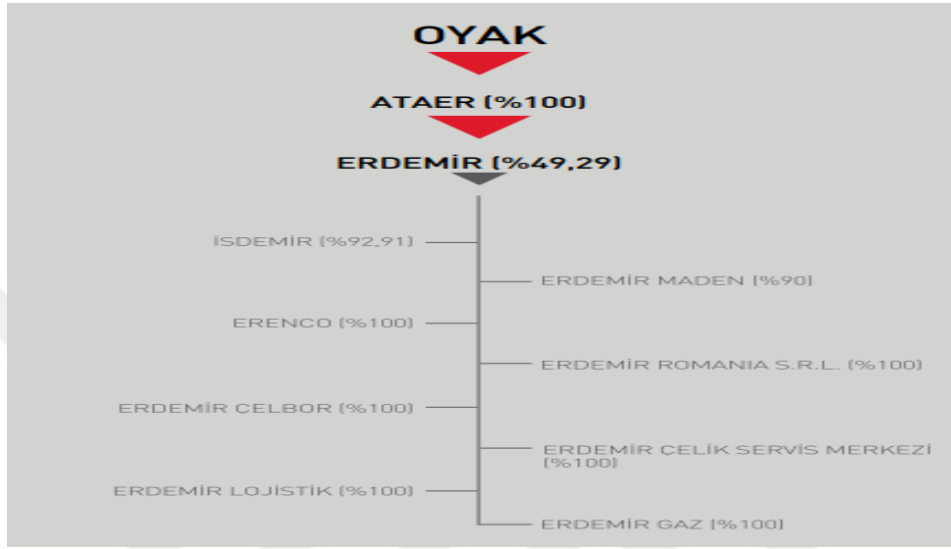
yapısı açısından farklılaşmaktadır. Gelişen pazarların birçoğunda farklı sahiplik yapısına sahip olsalar da baskın ekonomik aktörü işletme grupları oluşmaktadır (Çolpan vd., 2010; Khanna ve Palepu, 2000; Khanna ve Rivkin, 2001; Khanna ve Yafeh, 2005; Sarala vd., 2017; Yıldıırım-Öktem ve Selekler-Gökşen, 2018). Latin Amerika ve İspanya’da “grupos”, Japonya’da “zaibatsus, Güney Kore’de “chaebols”, Hindistan’da “business houses” ve Tayvan’da “qiyejituan” işletme grupları olgusunun dünyada karşılığını bulduğu farklı kavramlardır. Türkiye’de ise bu yapı “holding” olarak karşımıza çıkmaktadır ve büyük şirketlerin çoğunun bu yapıların bir parçası olduğu görülmektedir (Çolpan ve Jones, 2015). Ülkemizde holdingler, kuruluş izninin ilgili bakanlığa bağlı olması özel şartını barındıran birer anonim şirket özelliği taşımaktadır. Holding üyesi şirketler hukuki ve ekonomik olarak birbirinden bağımsız faaliyet göstermekte, genellikle tek bir aile tarafından yönetilmektedir. 1963 yılında Koç Holding’in kurulmasıyla Türkiye’de ilk kez ortaya çıkan bu yapılanma, kurulu şirketlerin bir arada toplanması yoluyla günümüze değin baskın ekonomik form olarak faaliyetlerini sürdürmektedir.

Gelişmekte olan ekonomilerdeki işletme gruplarında şirketler (Ghemawat ve Khanna, 2010), hukuki olarak birbirinden ayrı olmakla beraber farklı sektörlerde faaliyet göstermektedir (Colpan ve Jones, 2015; Cuervo-Cazurra, 2006; Ghemawat ve Khanna, 2010; Guillen, 2000; Hoskisson vd., 2005; Khanna ve Rivkin, 2001). Bulundukları ülkenin ekonomik kalkınmasında itici güç olarak varlıklarını sürdüren işletme grupları (Cuervo-Cazurra, 2006; Xu ve Meyer, 2013; Yıldıırım-Öktem ve Selekler-Gökşen, 2018) ülkeleri için kritik bir önem ifade etmektedir (Khanna ve Yafeh, 2005). Çeşitliliğe ve aynı merkezden farklı hukuki yapıların yönetilmesine olan yatkınlıkları ülke içi ve dışı yatırımlarında kolaylaştırıcı ve üstünlük sağlayıcı avantajlar yakalamalarına olanak sağlamaktadır (Buckley vd., 2016b; Lee vd., 2014; Ramamurti, 2009). Geniş coğrafyalara yayılan iç pazar tecrübeleri uluslararasılaşmalarının algılanan riskini azaltmaktadır (Eriksson vd., 1997; Low ve Ho, 2016). Farklı sektörlerde yürütülen faaliyetleri yönetme tecrübeleri ile elde ettikleri adaptasyon yetenekleri ise farklı coğrafyalarda çeşitlilik barındıran operasyonların yönetimini kolaylaştırmaktadır (Chattopadhyay vd., 2012; Colpan ve Jones, 2015). Sahip oldukları bu önem ve avantajları dolayısıyla işletme grupları, uluslararası yatırım yapmak istediklerinde dışsal teknolojinin ülkeye transfer edilebileceği beklentisi ile devletler tarafından hem mali teşvikler hem de sınırlılıkların kaldırılması yoluyla desteklenmektedir (Chaminade ve Vang, 2008; Peng vd., 2011).

Yasal olarak merkezden bağımsız olan holding şirketleri, genel merkezlerine hem formel (sahiplik yapısı bakımından) hem informal (ilişkisel ağlar bakımından) olarak bağımlılık arz etmektedir (Khanna ve Rivkin, 2001; Khanna ve Yafeh, 2005; Yiu vd., 2005). Şirketleri aynı şemsiye altında toplayan holdingler bunun yanında, piramit ve çapraz sahiplik yapılanmaları aracılığıyla bağlı şirketler üzerindeki kontrol güçlerini de ellerinde bulundurmaktadır (Çolpan vd., 2010; Hoskisson vd., 2004). Piramit yapılanma, en tepede yer alan şirketin sahip olduğu diğer şirketleri basamaklar aracılığıyla kontrol edebilmesine ve kendi sermayesinden çok daha büyük bir sermayeyi yönetebilmesine imkân veren bir yapı sunmaktadır (Çolpan ve Hikino, 2010). Bu yapının şirketler

tarafından çokça tercih edilmesi, minimum yatırım harcaması ile maksimum şirket yönetimini bir araya getirebiliyor olmasından kaynaklanmaktadır. Piramit yapılanmanın şematik bir örneği Şekil 1’de sunulmaktadır. Şekle göre Oyak Grubu, sahip olduğu kontrol gücü yüksek hisse oranlarıyla bağlı kuruluşlarına bağlı şirketlerin de yönetiminde söz sahibi olabilmektedir.

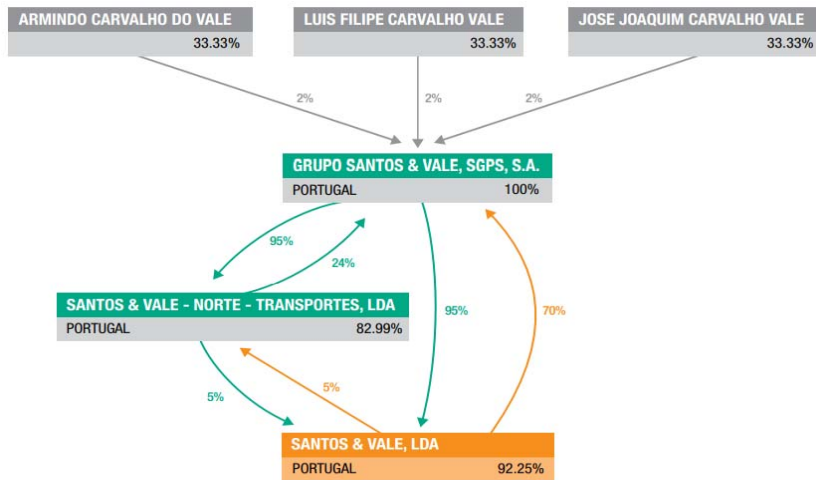
**Şekil 1. Piramit Yapılanma Örneği**



**Kaynak:** Erdemir Grubu 2010 Yılı Faaliyet Raporu:11

Çapraz sahiplik ise; piramit yapılanmayı da içinde barındıran ve en tepede yer alan şirketin diğer şirketler üzerindeki kontrol gücünü, çok küçük oranda hisse sahibi olması durumunda dahi verebilen bir yapı ortaya koymaktadır (UNCTAD, 2016). Bu yapıda, piramit boyunca faaliyet gösteren şirketlerin yatay ve dikey şekilde birbirlerinde karşılıklı pay sahibi olması durumu söz

**Şekil 2. Çapraz Sahiplik Yapısı Örneği**



**Kaynak:** Orbis, T-Rank visualization: March 2016’dan aktaran: UNCTAD World Investment Report 2016:133

konusu olmaktadır. Bu durum, ticari açıdan şirketlere çeşitli vergi avantajları sağlarken kendilerine çok uzak kademelerde gibi görünen dolaylı bağlı ortaklarını dahi kontrol etme gücünü verebilmektedir. Çapraz sahiplik yapısının bir örneği Şekil 2’de sunulmaktadır. Bu şekilde, şirketlerin ok yönündeki şirketlerde sahip oldukları hisse oranları oklar üzerinde gösterilmektedir. Her bir şirket adının hemen altındaki bölmede ise bu şirketlerin nihai bağlı ortak üzerindeki (Santos & Vale, LDA) doğrudan ve dolaylı payları gösterilmektedir. Bu şekle göre; Santos & Vale, LDA dolaylı olarak kendisinin %92,25’inin sahibi olmaktadır. En tepede yer alan 3 şirketin her biri, Santos & Vale LDA’nın %33,33’ünü, birlikte ise bu şirketin tamamını kontrol edebilmektedir. Oysaki görünürde; her birinin kendisine bağlı ilk kuruluşta sahiplik oranı sadece %2’dir.

Türkiye’deki holding yapılanmasının birçok açıdan diğer gelişmekte olan ülkeler ile benzerlik gösterdiği görülmektedir. Holdinglerin farklı sektörlerde yatırım yapıyor olması (Çolpan ve Hikino, 2008), ülke ekonomisine büyük katkı sağlıyor olmaları (Buğra, 1994), ülke içi ve dışı faaliyetlerde esneklik yeteneklerinin yanında uluslararasılaşan şirketlere de öncülük etmeleri (Yaprak ve Karademir, 2010) öne çıkan benzerlikleri oluşturmaktadır. Aile işletmelerinin ağırlığının hissedildiği Türkiye kökenli işletme gruplarında (Berkman ve Özen, 2008), informel bağların etkisinin çok kuvvetli olduğu (Üsdiken, 2019: 178), piramit ve çapraz sahiplik yapılarının da kullanıldığı (Glaister vd., 2009; Orbay ve Yurtoglu, 2006) görülebilmektedir. Evran (2014)’a göre; Türkiye’de kendini gösteren bu yapıda ailenin oluşturduğu gayri-resmi bir komite olarak Yönetim Kurulu, CEO (Chief Executive Officer) görevlerini tüm grup adına üstlenmektedir. CEO ise varlığını ailenin profesyonel bir temsilcisi niteliğinde sürdürebilmektedir. Bu bağımlı yapı içerisine Türkiye’deki gibi iş ilişkilerinin ilişki ağı tabanlı davranışlarla yürütüldüğü (Buğra, 1994) bir başka kurumsal yapı da dahil olduğunda, işletme grubunu oluşturan şirketler arasında eşgüdüm ve koordinasyonun sağlanması, birbirinden öğrenme mekanizmasını geliştirecek bir etkileşim ortamının yaratılması fırsatı doğmaktadır.

Türkiye’de bulunan holding üyesi şirketler, 1980’li yıllarda ülkede yaşanan liberal açılım, Avrupa Birliği ile ülke arasında 1995 yılında yürürlüğe giren Gümrük Birliği kararı gibi kurumsal bazı itici unsurların da verdiği ivmeyle hem ülke içinde hem uluslararası değerli kaynaklarını zenginleştirerek (Çoban Kayacı ve Ataay, 2020: 683) ülkede hâkim olan baskın ekonomik form olma özelliğini taşımaktadır. Bu süreçte, devletle kurulan bağlantılar daha kolay büyümelerinde etkili olurken, devletin belirsiz müdahale olasılığının olması ihtimali, yatırımlarının çeşitli sektörlerde dağılmasına neden olmaktadır (Buğra, 1994). Bu bağlamda, içinde bulunulan kurumsal yapının itici, uluslararası pazarda artan küreselleşme eğilimlerinin çekici faktörleriyle Türkiye’den yapılan sınır ötesi yatırımların çoğunluğunun holdinge bağlı şirketler tarafından yapıldığı bilinmektedir (Bakir ve Acur, 2016; Şahin vd., 2021). DEİK, Vale Colombia Center ve Kadir Has Üniversitesi tarafından yürütülen ortak çalışmanın yayımlanan raporuna göre, 2012 yılında yabancı varlıkları en fazla olan Türkiye kökenli 29 kurumun 18’i işletme grubu, dördü işletme grubuna bağlı şirket olma özelliğini taşımaktadır (DEİK, 2014: 2-3). Uluslararası yatırımlarda Türkiye’nin en büyük şirketler listesinde

yer alan Anadolu Efes, Arçelik, Enka İnşaat, Ülker, Zorlu Enerji gibi şirketlerin (Fortune Türkiye) uluslararası yatırımlarda da öncü oldukları dikkat çekmektedir. Holding ya da holding üyesi şirketler üzerine yapılan araştırmalarda, yapılan yatırımların daha çok kontrol gücü yüksek ortak girişim ve doğrudan yatırım şeklinde olduğu (Çakıroğlu, 2021), doğrudan yatırımların hem sıfırdan yatırımlar hem satınalmalar şeklinde yapıldığı (Yaprak ve Karademir, 2011), yatırım motivasyonlarının daha ziyade pazar genişletme olduğu (Çakıroğlu, 2021) ve yatırımlarının farklı operasyonel stratejilerle hem gelişmiş hem gelişmekte olan ülkelerde yapıldığı (Gülsoy, 2013) ifade edilmektedir.

Araştırmacının gözlemlerine göre<sup>2</sup>, Türkiye kökenli holdinge bağlı şirketlerin toplam yurt dışı doğrudan yatırımlarının yaklaşık üçte birini sınır ötesi satınalmalar oluşturmaktadır. Buna rağmen holdinglerin sınır ötesi satınalma faaliyetlerine ilişkin spesifik bir çalışmaya araştırmacı tarafından rastlanmamıştır. Oransal olarak dikkate değer düzeyde olan bu yatırım türünün, TBT ve grup üyesi şirketler arasında bilginin paylaşılması bakış açısıyla irdelenmesinin yukarıda ifade edilen koordinasyon ve birbirinden öğrenmeyi destekleyici yapısal özelliklerin de anlaşılması bakımından katkı sağlayıcı olabileceği düşünülmektedir. Bu anlamda izleyen iki bölümde ilk olarak araştırmanın kavramsal bir diğer boyutunu oluşturan bilginin açık ya da örtük olması gibi kendine has özelliklerinin, transfer edilebilecek bilgi türlerinin ve yeni bilgi üretilmesi süreçlerinde çalışan mekanizmaların açıklanmasına, ardından TBT'yi etkileyen faktörlerin neler olduğuna değinilmektedir.

### **1.3. Bilgi, Bilgi Transferi ve Ters Bilgi Transferi**

Bilgi, malumat olarak tanımlanabilecek herhangi bir konudaki verinin deneyimlenerek ya da çalışılarak farkına varılması, anlamlanması manasına gelen bir kavramdır (Cambridge (t.y.), <https://dictionary.cambridge.org/>). Bilgi, enformasyondan farklı olarak, bilişsel yapıları içinde barındırmaktadır (Chang ve Chen, 2004). Dolayısıyla bilginin akması söz konusu olmamakta, paylaşılması ya da transfer edilmesinden söz edilebilmektedir (Howells ve Roberts, 2000). Açık bilgi (explicit knowledge), kelimeler, sayı ya da sembollerle ifade edilebilen bilgiyi tanımlarken örtük bilgi (tacit/implicit knowledge) somutlaştırılması kolay olmayan, dolayısıyla öğretilmesi imkânsız olup ancak deneyimlenerek öğrenilebilecek olan bilgiyi ifade etmektedir (Choudhary ve Sarikwal, 2017).

Stratejik yönetim yazınında, firmaların sahip olduğu bilgi, konu kapsamı olarak farklı açılardan ele alınmakta ve sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırma en genel anlamda teknolojik ve pazarlama bilgisi olarak yapılmaktadır. Teknolojik bilgi, firma tarafından üretilen ürün ile ilişkili olarak AR-GE faaliyetleri, üretim süreçleri, özel makine, araç, tescil ya da patent olarak firmada karşılık bulan

---

<sup>2</sup> Bu gözlem, araştırma örnekleminin belirlenmesi aşamasında, araştırmacının KAP'ta yaptığı derinlemesine incelemeye dayanmaktadır.

bilgiyi ifade etmektedir (Fang vd., 2013). Teknolojik bilgi, yapısı gereği coğrafya fark etmeksizin aktarılabilir, değiştirilebilir bir bilgi niteliğindedir. Pazarlama bilgisi ise pazarın analiz edilmesi, pazarda marka oluşturulması, ürün ya da hizmetlerin satışlarının artırılması ve bu süreçlerin devamlılığının sağlanması adına fayda sağlayan bilgidir. Yapısı gereği pazarlama bilgisinin coğrafi olarak yer değiştiremez olduğu ifade edilmektedir (Anand ve Delios, 2002). Bu anlamda teknolojik bilgi üretime (upstream), pazarlama bilgisi satışa dönük (downstream) bilgi olarak ele alınmakta, bu iki bilginin birbirini tamamlayıcı rol üstlendiği vurgulanmaktadır (Fang vd., 2013).

Firma nezdinde mevcut olan bir diğer bilgi türü yönetsel bilgidir. Bu bilgi türü, farklı bileşenlerin bir araya gelmesi ile ortaya çıkmaktadır. Tanımlayıcı bilgi (descriptive knowledge) bunlardan ilkidir. İş tanımlarında ifade edilen “know-what” kavramının karşılığı niteliğindedir. Yöntemsel (procedural) bilgi, prosedürlere dayalı olan ve neticesinde örgütsel rutinlerin belirlenebildiği bir bilgi niteliğindedir. Bu bilginin, örgüt bünyesinde yapılacak iş (know-what) ile bu işin nasıl yapılacağı (know-how) birleştiğinde ortaya çıktığı vurgulanmaktadır. Eşgüdümlü (coordinative) bilgi ise örgüt içinde ortak amaç ve çıkarların yaratılabilmesine, değer ve inançların içselleştirilebilmesine katkı sağlayan ve daha çok bilginin paylaşılmasına vurgu yapan bilgi türü olmaktadır (Lee ve MacMillan, 2008). Bu süreci bir örnek olay çalışması ile incelemeye alan araştırmacıların bulguları, farklı iş birimleri arasında bilginin tanımsal ve sözlü olarak paylaşılmasının yanında eşgüdümlü bir şekilde yöntemsel olarak da paylaşılması durumunun görünmeyen ya da zımni olan bilginin anlaşılmasına katkı sağladığını ortaya koymaktadır (Waibel-Fischer vd., 2004). Bu durumun farklı faaliyet alanlarında bilgi aktarımını ve anlaşılmasını artırdığı, dolayısıyla daha fazla bilginin geliştirilmesine kaynak sağladığı vurgulanmaktadır.

**Tablo 1. SECI Modelinde Bilgi Yaratılması Süreci**

|                |   |               |   |                        |
|----------------|---|---------------|---|------------------------|
| Örtük bilgidен | → | Örtük bilgiye | → | Sosyal Entegrasyon (S) |
| Açık bilgidен  | → | Örtük bilgiye | → | İçselleştirme (E)      |
| Açık bilgidен  | → | Açık bilgiye  | → | Kombinasyon (C)        |
| Örtük bilgidен | → | Açık bilgiye  | → | Dışsallaştırma (I)     |

**Kaynak:** Nonaka ve Takeuchi (1995)’den esinlenerek yazar tarafından geliştirilmiştir.

Açık ya da örtük olsun bilgi paylaşılabilmekte, bu paylaşım firmanın yeni bilgi üretimini olumlu yönde etkilemektedir. Nonaka ve Takeuchi (1995), yeni bilginin açık ve örtük bilgi arasında yaşanan dört farklı süreç aracılığıyla ortaya çıkarılabileceğini ifade etmektedir. Tablo 1’de gözlenebilen bu süreçlerde; sosyal entegrasyon (socialization), dışsallaştırma (externalization), kombinasyon (combination) ve içselleştirme (internalization) bilgi yaratılmasına olanak sağlayan mekanizmalar olarak yer almaktadır. SECI modeli olarak bilinen bu tasvirin birey, grup, örgüt ya da örgütler arası düzeyde aynı anda bulunabildiğine dikkat çekilmektedir (Nonaka ve Takeuchi, 1995).

Firmalar arasında bilgi transferi ya da paylaşılması birer süreç olarak kabul edilebilmektedir (Duan vd., 2010). Bu süreç, bir birimin deneyimini bir başka birime aktarması, sistematik olarak organize edilmiş bilgi ve yeteneğin birimler arasında değiştirilmesi ve birey, grup ya da kuruluşlar arasında transferin yapılması bileşenlerinden oluşmaktadır. Bilgi transferinde birimler arasındaki transferin yönü ise geleneksel bilgi transferi (GBT)<sup>3</sup> ya da TBT türlerini ortaya çıkarmaktadır. Bu anlamda, GBT merkez firmadan bağlı kuruluşa uzmanlık bilgisi ve yeteneklerin aktarıldığı, tepeden aşağıya dikey bilgi transferi (top-down vertical knowledge transfer) olarak da betimlenen transfer türünü oluşturmaktadır (Ciabuschi vd., 2011; Li ve Lee, 2015). Merkez firmanın bağlı kuruluş üzerindeki kontrolü ve bilgi akışının tek yönlülüğü GBT’de dikkat çekmektedir. Sınır ötesi satınalmalarda amaç özellikle gidilen ülkede pazarı genişletmek ise merkezden bağlı kuruluşa bilgi aktarımının daha fazla olacağı ifade edilmektedir (Yang vd., 2008). Bu süreçte coğrafi olarak taşınabilir olan, coğrafyaya bağımlı olmayan bilgi transferinin daha fazla gerçekleştiği bilinmektedir (Li ve Lee, 2015).

TBT ise bağlı kuruluşlardan firma merkezi yönünde hareket eden (Ambos vd., 2006), firmalar arasında bilgi, teknoloji ya da “know-how” transferinin gerçekleştiği bir öğrenme süreci olarak tanımlanmaktadır (Van Wijk vd., 2008). Gelişmiş ülke kökenli firmalar sınır ötesi yatırımlarını kendilerinden daha az gelişmiş ülkelere yaptıklarında TBT’ye ihtiyaç duymaktadırlar (Leposky vd., 2017). Bu durumda ortaya çıkan ülkelerarası kurumsal yapı farklılıklarının yatırımcılar tarafından öğrenilmesi ve yatırım riskinin TBT aracılığıyla elde edilecek bilgi vasıtasıyla azaltılması amaçlanmaktadır (Hitt vd., 2010). Dolayısı ile transfer edilecek bilgi, kapsam olarak teknoloji ve “know-how” dışında kurumsal yapı niteliğinde olmaktadır. Gelişmekte olan ülke kökenli firmalar için ise TBT farklı bir içerik ve önem ifade etmektedir. Alan yazında gelişmiş ülkelere yatırım yapan gelişmekte olan ülke kökenli firmaların teknolojik, yönetsel, üretim ya da pazarlama odaklı bilgiler elde etmeyi veya stratejik bilgi transferini gerçekleştirmeyi amaçladıkları ifade edilmektedir (Borini vd., 2012; Luo ve Tung, 2007; Mathews, 2006; Sun vd., 2012). Bu firmaların kendi ülkelerinde böylesi bir bilgi tabanı geliştirmeleri, kurumsal kısıtlılıklar (Khanna ve Palepu, 2010) ve bu kısıtlılıkların aşılması noktasındaki güçlükler (Bilgili vd., 2016) dolayısıyla mümkün olamamaktadır. Bu durumda en iyi opsiyon, ihtiyaç olunan bilgiyi gelişmiş ülkelere yerleşmiş dışsal kaynaklarda aramak olmaktadır (Buckley vd., 2016b; Chen vd., 2012; Gubbi vd., 2010; Rui ve Yip, 2008). Gelişmekte olan ülke kökenli firmaların varlık arama motivasyonu ile bu stratejik bilgiye erişimleri küresel alanda rekabet edebilmelerine de olanak sağlamaktadır (Nair vd., 2018).

Bilginin geleneksel ya da ters olarak aktarılmasının yanında son yıllarda bağlı kuruluşlar arasında gerçekleşen bilgi transferini ifade etmek için yatay bilgi transferi (horizontal/lateral knowledge transfer) kavramından söz edilmektedir (Ciabuschi vd., 2011; Tseng, 2015). Bağlı

---

<sup>3</sup> Firmalar arasında gerçekleştirilen bilgi transferi konusunu inceleyen araştırmalarda, özellikle TBT ile karşılaştırmaların yapılması durumunda, bilgi transferi kavramı yerine geleneksel bilgi transferi kavramı kullanılmaktadır.

kuruluşlar arasında gerçekleşen bilgi transferi, zaman zaman aynı ülkede bulunan iki bağlı kuruluş arasında gerçekleşebilirken çoğu zaman farklı ülkeler arasında coğrafi kısıtlılıklara rağmen gerçekleşmektedir. Bilgi akışının hız ve kalite bakımından artış gösterdiği bilgi çağında bu bakış açısının daha fazla önem kazanacağı ve araştırmanın bu notada işletme grubuna bağlı şirketler arasındaki bilgi transferi süreçlerinin anlaşılmasına katkı sağlaması beklenmektedir.

Türkiye bağlamında bilgi transferi konusunu ele alan araştırma sayısının oldukça kısıtlı olduğu görülmektedir. Bilgi transferini ölçebilecek veri elde etme güçlüğünün de etken olabileceği düşünülen bu konuda işletme alanında tamamlanan yalnızca beş adet doktora tezi çalışması olduğu görülmektedir. Kahramanmaraş'ta tekstil sektöründe yürütülen incelemesinde Eyitmiş (2016), değer zincirinde bulunan işletmeler arasında bilgi transferinin ve işletmeler arası iş birliğinin işletme performansını olumlu etkilediğini ortaya koymaktadır. Ekmekçi (2009), otomotiv sektöründe faaliyet gösteren yedi yerel tedarikçi ve otomotiv üreticisi 7 ÇUŞ üzerinde örnek olay incelemesi yapmaktadır. Araştırma sonuçlarında, yerel tedarikçilerin özümseme kapasitelerinin ve ÇUŞ'lara bağlı yabancı şubelerin inovasyon kapasitelerinin, aralarındaki bilgi transferi içeriğini ve yoğunluğunu etkilediği ortaya konmaktadır.

Yücelen (2005), yabancı bir şirketle stratejik iş birliği bulunan Türkiye kökenli şirketleri incelemeye alan tez çalışmasında, bu iş birliklerinde bilgi transferinin hangi unsurlardan etkilendiğini ortaya koymaktadır. Araştırma bulgularında, belirsizliğin bilgi transferini etkileyen temel unsur olduğu vurgulanmakta, belirsizliğe öncül olan etkenler ise bilginin örtük ve özgül olması, deneyim, koruyuculuk, kültürel mesafe ve örgütsel mesafe olarak sıralanmaktadır. 2011-2021 yılları arasında kurulan 407 işletmeyi incelediği araştırmasında ise Delibaş (2023), bilgi alışveriş ikliminin bilgi transferine etkisinde güven ve bağlılığın aracılık etkisini incelemektedir. Araştırma sonuçları, bilgi alışveriş ikliminin alt boyutları olarak sıralanan çatışma çözümü, iş birliği ve iletişimin bilgi transferi üzerindeki etkisinde güven ve bağlılığın aracılık etkisinin bulunduğunu ortaya koymaktadır. Araştırma bulgularında aynı zamanda, sahiplik oranı artan yabancı ortağın bilgi transferi düzeyini de artırdığı vurgulanmaktadır. Baskıcı (2016), tek bir ÇUŞ'u ele alarak yaptığı nicel vaka incelemesinde ilgili şirketin bağlı kuruluşlarının içsel ve dışsal gömülülük durumlarını irdelemekte, bağlı kuruluşların ağ yapısındaki konumunu, ürün yeniliğine yönelik bilginin dağılım yönü ve değişim oranına göre tipolojik olarak sınıflandırmaktadır. Ağ analizi verilerine dayanılarak yapılan sınıflandırmada araştırmacı alan yazında yer alandan farklı olarak bağlı kuruluşları, dönüştürücü ve toparlayıcı temel eksenlerinde aktaran ve yayan rolleri ile sınıflandırmaktadır. Araştırma bulgularına göre incelenen bağlı kuruluşların bu tipolojide hem dönüştürücü hem toparlayıcı olmak üzere aktaran rolde oldukları vurgulanmaktadır. Bu sonuçlar, incelenen ÇUŞ'un bağlı kuruluşlarının bir kısmının içsel ve dışsal ortamlardan edindikleri bilgileri kendi içlerinde işleyerek, elde ettikleri bilgiden daha fazlasını merkeze transfer ettiklerini, bu anlamda dönüştürücü aktaran bir rol üstlendiklerini ortaya koymaktadır. Araştırma sonuçları aynı zamanda, ÇUŞ'un bağlı kuruluşlarının bir kısmının ise içsel ve dışsal olarak elde ettikleri bilgileri aynı oranda merkeze transfer ettiklerini, bu anlamda toparlayıcı

aktaran rolünde olduklarını göstermektedir. Araştırma, içsel ve dışsal olarak elde edilen bilginin bağlı kuruluşlara ne aynı şiddette ne de daha fazla iletilmediğini, bir anlamda bağlı kuruluşlar arasındaki bilgi transferinin zayıf olduğunu göstermesi bakımından önem ifade etmektedir.

Bilgi transferi konusunda yapılan sınırlı sayıdaki araştırma göz önüne alındığında, mevcut çalışmanın kurgusal yapısında bir incelemenin yapılmadığı görülmektedir. İncelenen araştırmaların hiçbirinde kavramsal olarak TBT ifadesine yer verilmese de kapsam olarak bu kavramı içeren tek çalışmanın Baskıcı (2016) olduğu görülmektedir. Bu araştırmanın ise tek bir ÇUŞ'un incelemeye alınması ve araştırmada yalnızca bağlı kuruluşların rollerinin incelmeye alınması bakımından sonuçlarının sınırlı kaldığı söylenebilmektedir. Bu anlamda, sınır ötesi yatırım türlerinden biri olarak satınalmalar özelinde TBT ve elde edilen bilginin işletme grubuna bağlı şirketler arasında paylaşılmasını ele alan mevcut araştırmanın alan yazına katkı sunması beklenmektedir. Araştırma kurgusunun bir diğer bileşeni olarak TBT'yi etkileyen faktörlerin bu aşamada açıklanmasının yerinde olacağı düşünülmektedir.

#### **1.4. Ters Bilgi Transferini Etkileyen Faktörler**

Bağlı kuruluştan ana merkeze bilgi transferini tanımlamak için kullanılan TBT'nin uluslararası işletmecilik yazınında özellikle son yıllarda dikkat çeken çalışma alanlarından biri olduğu görülmektedir (Mudambi vd., 2014). Yapılan araştırmalarda TBT'yi etkileyen birçok faktörün olduğu dikkat çekmektedir. Araştırmaların bir kısmı konuyu; transfer edilen bilginin özellikleri (Minbaeva, 2007), firma büyüklüğü, yaşı, otonomisi gibi örgüt karakteristikleri (Gupta ve Govindarajan, 2000; Yang vd., 2008) ve örgütsel mekanizmaların rolleri (Rabbiosi, 2011) açısından ele almaktadır. Diğer bazı çalışmalar ise; TBT'de bağlı kuruluşun rolleri (Ambos vd., 2006; Rabbiosi, 2011; Yang vd., 2008), yenilikçilik (Hakanson ve Nobel, 2001; Mudambi vd., 2014), ev sahibi ülke lokasyonu (Yang vd., 2008), ekonomik gelişmişlik (Cantwell ve Mudambi, 2005; Gupta ve Govindarajan, 2000) ve bilgiyi alıcı ve gönderici firmalar arası benzerlikler (Ambos vd., 2006) bakımından ele almaktadır. Bazı çalışmalarda ise sosyalleşme mekanizmaları (Hakanson ve Nobel, 2001), yetenek geliştirme (Rugman ve Verbeke, 2001) ve bağlı kuruluşlar arası bağımlılıklar (Hotho vd., 2012) gibi gerçekleştirilen transfere ilişkin faktörlere odaklanıldığı görülmektedir. Bunun yanında yakın dönem araştırmalarda; alıcının özümleme kapasitesi ve transferlerden elde edilen fayda (Ambos vd., 2006; Lane ve Lubatkin, 2002; Nair vd., 2018) içsel gömülülük (bağlı kuruluş/genel merkez) (Kostova vd., 2016; Leposky vd., 2017), dışsal gömülülük (bağlı kuruluş/bağlı kuruluşun ilişki içinde olduğu taraflar) (Figueiredo ve Brito, 2011; Leposky vd., 2017; Meyer vd., 2011; Silveira vd., 2017) gibi konuların da ele alındığı dikkat çekmektedir.

Holding üyesi şirketlerin yaptığı sınır ötesi satınalmalardan sonra gerçekleşecek TBT süreçlerinin anlaşılması, transfer dinamiklerinin neler olduğunun açıklanmasını gerekli kılmaktadır. Nitekim transferlerin niteliği bu dinamiklerin ne şekilde ve ne kadar çalıştığına bağlı bulunmaktadır.

Bu anlamda araştırmanın izleyen aşamasında ilk olarak transferi etkileyen bilgi ve bilginin özünden kaynaklı faktörler ele alınmaktadır. Ardından satın alan ve alınan firma ile ev sahibi ülke açısından önemli olan noktalara değinilmektedir. İşletme grubuna bağlı şirketlerin transferini incelemeye alarak özgün bir yapı sunan bu araştırma özelinde bir başka faktör olarak grup üyesi olmanın TBT'yi etkileyen yönleri açıklanmaktadır. Transfer edilen bilginin grup üyesi şirketler arasında paylaşılmasına ilişkin faktörlerin sunulmasıyla araştırmanın kavramsal çerçevesi tamamlanmaktadır.

#### 1.4.1. Bilgi Karakteristiğine İlişkin Faktörler

Yang vd. (2008), merkezden bağlı kuruluşa yapılan GBT'nin ve bağlı kuruluştan merkeze yapılan TBT'nin belirleyicilerini inceledikleri çalışmalarında, ilki için örgütsel karakteristiklerin, ikincisi için ise bilgi karakteristiğinin temel belirleyici olduğunu ifade etmektedir. Bu anlamda TBT için bilginin; örtük ya da açık olmasının, karmaşık ya da kolay çözümlenebilir olmasının, bağlama özgülik derecesinin etkilerinin farklı olması beklenmektedir. Dolayısıyla bilgiye mahsus karakteristiklerin ayrı ayrı ele alınmasının yerinde olacağı düşünülmektedir.

Örgüt tarafından kitap, belge ya da rapor olmak üzere yazılı hale getirilen, kodlanmış, stoklanmış, herkes tarafından eşit şekilde anlaşılabilen bilgi "*açık bilgi*" olarak ifade edilmektedir (Choudhary ve Sarikwal, 2017). Bilginin; yazılmamış, insana ya da örgüte gömülü, elde edilmesi ve ortaya çıkarılması güç olma özellikleri ise "*örtük bilgi*" olarak tanımlanmaktadır (Mohajan, 2017). Bu yönüyle örtük bilgi kişilerin sezgilerinde, bilişsel düşünce ve algılarında saklı olma özelliği taşımaktadır (Krishnan vd., 2007). Sınır ötesi yatırım yapan firmalar için örtük bilginin sahip olduğu bu özellik, bilginin rakipler tarafından taklit edilebilirliğini zorlaştırarak rekabet üstünlüğü sağlamakla birlikte bilginin transfer edilebilirliğini de engellemektedir (Ranucci ve Souder, 2015; Sheng, 2019).

TBT'ye etki eden unsurlardan bir diğeri, merkez firma ile satın alınan firmanın sahip olduğu bilgilerin birbiriyle bağlantısı, benzerliği ya da ilgisi olmaktadır. Bu benzerlik, var olan bilginin bilişsel olarak yeni elde edilen bilgi ile gözden geçirilebilmesi ve yeni çıkarımlara imkân verebilmesi durumu ile açıklanmaktadır (Schulz, 2003). Dolayısıyla *bilgi alakadarlığı* fazla olan firmalar arasında gerçekleşen bilgi transferinin daha büyük oranlarda olması beklenmektedir (Nair vd., 2016; Yang vd., 2008). Ancak, bilginin ait olduğu yere *yapışık olması* yani bir anlamda ayrılması, aktarılması ya da taşınmasının mümkün olmaması durumu ÇUŞ'lar arasında bilgi transferini zorlaştıran unsurlar arasında sayılmaktadır (Szulanski, 1996). Bu durumda özellikle örtük bilgi transferinin güç olabileceği ifade edilmektedir (Rabbiosi ve Santangelo, 2013). Bilgi teorisi konusunda yapılan ilk çalışmalardan kabul edilebilecek olan felsefi incelemesinde Polanyi (1966), örtük bilgiyi açık bilginin karşısına koymakta ancak bu iki bilgi türünün birbirinden tamamen ayrı olmadığını da vurgulamaktadır. Her açık bilginin de uygulanması için örtük tarafının anlaşılması gerektiğini ifade etmektedir.

Bilginin transferini etkileyebilecek bir diğer özellik *bilginin karmaşıklığı* olmaktadır. Firmalarda mevcut olan bilginin; birbirine bağımlı, rutin, teknik birey ya da kaynaklar tarafından ortaya çıkarılamaması olarak açıklanan karmaşıklığın (Simonin, 1999), GOKÇUŞ'lar için daha fazla miktarda TBT'ye imkân sağladığı ifade edilmektedir (Nair vd., 2015; Silveira vd., 2017). Bu özellik bir anlamda bilginin özgünlüğünü ve benzersizliğini de açıklamaktadır.

*Varlıkların özgüllüğü* kavramı, Williamson (1979)'ın İşlem Maliyeti Teorisini açıklarken destek aldığı ve özünde; bulunduğu konumu, fiziki varlığı, bir değere adanmışlığı ya da insanlarda saklı olması yönleri ile bir varlığı kaçınılmaz kılan özellikler olarak tasvir edilmektedir. Bilgiye de atfedilen bu kavram literatürde genellikle bilginin örtüklüğü ve karmaşıklığı kavramları ile birlikte ele alınmakta ve bu üç boyut, bilginin belirsizliğini (knowledge ambiguity) temsil etmek üzere soyutlanarak kavramsallaştırılmaktadır (Ciabuschi ve Martín, 2012; Xie vd. 2018). Bu boyutların ayrı ayrı ele alındıkları, yukarıda sonuçları vurgulanan çalışmalar dikkate alındığında (Örn. Nair vd. 2015, Sheng, 2019) bilgi transferini bir boyutun olumlu diğer bir boyutun olumsuz etkilemesi, bu konuda daha fazla araştırma yapılması gerektiğini göstermektedir. Nitekim tek bir kavram altında etki yönleri aynı olacak şekilde toplanan boyutların araştırma bulgularında benzer sonuçlar vermesi beklenmektedir.

Bilgiye dair yukarıda açıklanan özelliklerin yanında Kogut ve Zander (1992), bilginin durgun ve hareketsiz bir yapıya sahip olmasını (inertness) bilginin transfer edilip uygulanabilmesi konusunda en temel problem olarak tanımlamaktadır. Kodlanmamış bilgilerin var olabileceğini ifade eden yazarlar, bazı bilgilerin kodlanmasının mümkün de olamayacağını vurgulamaktadır. Örneğin, bir müzik aleti üretimi için hazırlanan reçetenin gönüllü bilgi sahibinden gönüllü bilgi alıcısına dahi transfer edilebilmesinin problemli olabileceğine dikkat çekilmektedir. Dolayısıyla ÇUŞ'ların bağlı kuruluşlarından da her türlü bilgiyi transfer edemeyebileceklerini göz ardı etmemek gerekmektedir.

#### **1.4.2. Satın Alan Firmaya İlişkin Faktörler**

*Firmanın yaşı*, öğrenme kapasitesinin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Yalnız yapılan çalışmalarda ortaya konan bulgular olguya farklı açılardan bakılmasını gerekli kılmaktadır. Örneğin; Kim vd., (2012), işletme grubuna bağlı firmalar arasındaki yaş farkının onların uluslararasılaşma konusundaki öğrenme kapasitelerini etkileyebileceğini ortaya koymaktadır. İncelemelerinin sonucu olarak; farklı yaş düzeylerindeki firmalar arasında paylaşılan bilgi ve tecrübenin, yaşı büyük ya da küçük olması fark etmeksizin, sınır ötesinde faaliyet gösteren bağlı kuruluşların hayatta kalmasına katkı sağladığı belirtilmektedir (Kim vd., 2012).

Örgütsel ekoloji yaklaşımına göre yaş, firmaların hayatta kalabilmesinin belirleyicilerinden bir tanesi olarak kabul edilmektedir (Freeman vd., 1983). Bu bakış açısına göre genç firmalar, yetenek ve işlemlerin tekrar etme rutini açısından tecrübesiz olmaları dolayısı ile çeşitli kazanımları

gerçekleştirme konusunda yetersiz kalabilmektedir. Ancak konuyu bir başka açıdan ele alan araştırmacılar, uzun yıllar ayakta kalan görece “yaşlı” firmaların öğrenme motivasyonlarının yavaşlamış olabileceğini ve dolayısı ile TBT’yi gerçekleştirmede başarısız olabileceğini ortaya koymaktadır (Peng vd., 2017). Firma yaşının yanında *uluslararasılaşma yaşı* (Nair vd., 2015) ve *satınalma yaşı* (Yang vd., 2008) da TBT’yi etkileyen unsurlar arasında yer almaktadır. Bu kapsamda, ilk uluslararası yatırımdan satınalma yılına kadar geçen sürenin bir tecrübe göstergesi olarak TBT’yi etkileyebileceği ifade edilmektedir. Satınalma yaşında ise verinin toplandığı yıl ile yatırımın yapıldığı yıl arasındaki farkın, elde edilen bilgi miktarını etkileyebileceği öne sürülmektedir.

Satın alan şirketin daha önce herhangi bir satınalma faaliyeti gerçekleştirmiş olması, firmanın yeni bir satınalma faaliyetinde tecrübeli olması sonucunu doğurmaktadır. Dolayısı ile *satınalma tecrübesine* sahip olan firmanın bilgi transferi konusunda daha aktif rol alması ve daha başarılı bir bilgi transferi süreci geçirilmesi beklenmektedir (Dubickis ve Gaile-Sarkane, 2015; Steensma ve Lyles, 2000; Wehn ve Montalvo, 2018). Nitekim herhangi bir tecrübeyi daha önce deneyimleyen firmaların deneyimlemeyenlere göre daha başarılı olduğu ifade edilmektedir (Lubatkin, 1983). Bunun yanında, satın alma deneyimi olmasa da yatırımcı şirketin daha önce gerçekleştirdiği sınır ötesi yatırım deneyimlerinin de bilgi transferi sürecini olumlu etkileyebileceği öne sürülmektedir. Satınalma yılında faaliyette bulunduğu ve *bağlı kuruluşu bulunan ülke sayısı* araştırmalarda bir etken olarak kullanılmaktadır (Yang vd., 2008).

Sınır ötesinde görevlendirilen *yöneticilerin* ikili ilişkilerde üstlendikleri rolleri itibariyle TBT sürecini etkileyebileceği, vekalet teorisi bakış açısıyla sunulmaktadır (Kong vd., 2018). Yurt dışında görevlendirilen bu yöneticilerin satın alınan firmada görev yapan yerel yöneticiler ve genel merkez ile olan ilişkilerinin temsil sorununu azalttığı (Connelly vd., 2007), bağlı kuruluşun bilgi paylaşma konusundaki istekliliğini ve dolayısıyla TBT’yi artırdığı ifade edilmektedir. Bunun yanında, ilgili yöneticilerin bilgi transfer etme noktasındaki istekliliğinin merkez tarafından uzun dönemli sözleşmeler yapılarak artırılabilir (Minbaeva ve Michailova, 2004) vurgulanmaktadır. Sınır ötesinde görevlendirilip ana merkezdeki firmaya geri getirilen yöneticilerin ise özellikle bağlı kuruluşlar arasında bilginin paylaşılması noktasında faydalı olabileceği ifade edilmektedir (Burmeister vd., 2018).

*Özümseme kapasitesi*, bilgi transferi konusu söz konusu olduğunda en fazla dikkate alınan unsurlardan bir tanesidir. İletişim kanalında alıcının gönderilen mesajı alabilecek akademik yeterliliğe sahip olması (Nair vd., 2016), bilgiyi fark edip yakalayabilme, özünde var olan bilgi birikimi ile yeni bilgiyi tamamlayabilme yetisi (Cohen ve Levinthal, 1990) olarak özetlenebilecek olan bu kavram, araştırmalarda farklı analiz düzeylerinde kullanılmaktadır. Bireylerin özümseme kapasitesini ele alan çalışmaların yanı sıra (Burmeister vd., 2018; Yıldız vd., 2019) çok sayıda araştırmada merkez firmanın özümseme kapasitesinin de ele alındığı görülmektedir (Ai ve Tan, 2018; Kong, 2018; Liao vd., 2007; Nair vd., 2016; Petersen vd., 2008; Zhou vd., 2018). İlgili

Çalışmaların tamamında zmseme kapasitesi yüksek olan yatırımcı firmaların TBT'yi daha kolay gerçekleştirdiği, transfer edilen bilgiden daha fazla faydalandığı vurgulanmaktadır.

TBT'yi olumlu anlamda etkileyebilecek faktörlerin yanında özellikle son yıllarda olumsuz etkileyen unsurlar üzerinde de durulmaktadır. Merkez firmanın *politik gmllğnn* (political embeddedness) ilgili firmanın özümseme kapasitesini ve satın alınan firma üzerindeki kontrol gücünü, bağlı kuruluşun istekliliğini azaltmak kaydıyla (Kong, 2018) TBT'yi engelleyici bir unsur olduğu ifade edilmektedir (Ciabuschı vd., 2017).

#### 1.4.3. Satın Alınan Firmaya İlişkin Faktörler

Bir satınalma faaliyetinde, satınalan firmanın yaşı kadar satın alınan *fırmanın yaşı* da bilgi transferinin niteliğini etkilemektedir. Ancak bu durumda etkinin tek yönlü olması beklenmektedir. Nitekim firmalar yaşı aldık ev sahibi ülkeye ve içsel bağlara ilişkin bilgi birikimleri çoğalmakta, bu birikimleri arttık da transfer edilebilecek bilgi miktarı artmaktadır (Rabbiosi ve Santangelo, 2013). Bu anlamda, örgütsel ekoloji perspektifi ile, merkez firmaların satın alınan tecrübeli firmalardan genç firmalara göre daha fazla bilgi transfer edebileceği ve bu bilgilerden daha fazla yarar sağlayabileceği vurgulanmaktadır.

Bağlı kuruluşlar üzerinde ana merkezin sağladığı *kontrol gücü* (management of learning) literatürde çokça ele alınan konulardan bir tanesidir (Gupta ve Govindarajan, 2000). Merkez tarafından sağlanan yüksek kontrol gücünün bağlı kuruluş; ev sahibi ülkedeki faaliyetlerin merkezin denetiminde olduğunu, hedeflerine ulaşamayan bağlı ortakların merkez tarafından cezalandırılabilceğini, merkez ile gcl bir öğrenme iş birliğinin sağlanabileceğini ve zengin bilgi geçiş kanallarının, iletişim mekanizmalarının, sosyal ağların oluşturulabileceğini düşündürdüğü ileri sürülmektedir (Björkman vd., 2004; Gupta ve Govindarajan, 2000). Dolayısıyla, bağlı kuruluş üzerinde sağlanan yüksek kontrol gücünün merkez firmaya bilginin yönetilmesi avantajını sağlayarak TBT'yi olumlu yönde etkilemesi beklenmektedir (Peng vd., 2017).

Satın alınan firmanın bilgi paylaşma konusundaki *istekliliği*, özellikle firmalar arası sağlanan ilişki ve iletişime de bağlı olarak TBT'yi olumlu anlamda etkileyen faktörler arasında yer almaktadır (Najafi-Tavani vd., 2012). Transfer sürecini olumlu etkileyen istekliliğin genellikle aracı etkisinin söz konusu olduğu (Kong vd., 2018), ayrıca istekliliğin bilgi transferine etkisi üzerinde aracı olan ana ülke faktörlerinin de olabileceği vurgulanmaktadır (Arslan vd., 2016). Bu yönüyle satın alınan firmanın bilgi transfer etme istekliliği, birçok etkenin tetikleyicisi olarak ya da birçok faktörden etkilenen unsur olarak ana merkeze yapılan TBT miktarını etkilemektedir.

Satın alınan firmada var olması durumunda bilgi transferi sürecini etkileyen bir diğer unsur *yenilikçilik* olmaktadır. Beklenenin aksine yenilikçiliğin süreç üzerindeki etkisi değişkenlik

göstermektedir. Ters-U şeklinde bir etkiye sahip olduğu görgül olarak test edilen yenilikçiliğin bu etkisinin yeşilalan yatırımlarında satınalmalara göre daha fazla ortaya çıktığı ifade edilmektedir (Mudambi vd., 2014). Bu anlamda, bağlı kuruluşun sahip olduğu yenilikçiliğin giriş şekline duyarlı olarak bir noktaya kadar TBT'yi olumlu etkileyeceği, bu noktadan sonra ise etkisinin giderek azalacağı ortaya konmaktadır. Ancak bu konudaki kısıtlı çalışmalar alanda yapılacak yeni araştırmalara ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir.

Bağlı kuruluşun ana merkez tarafından algılanma ya da ona *yüklenen rolle* konumlandırılma şekli de TBT üzerinde etkisi bulunan faktörlerdendir. Bu konuda çalışmaları bulunan Nair vd. (2015; 2016), yatırımcı firmanın diğer bağlı kuruluşlarına göre söz konusu bağlı kuruluşun yetkinliklerini üstün görme durumuna bağlı olarak ilgili kuruluştan sağlanan TBT'nin arttığını ortaya koymaktadır. Birkinshaw ve Morrison (1995)'dan esinlenerek bağlı kuruluşun; global ürünlerin yerel adaptasyonunu sağlama rolü ile yerel uygulayıcı (local implementer), belirli konularda sahip olduğu önemli uzmanlıkları dolayısı ile özel katkı sağlayıcı (specialised contributor) ya da pazara, kaynaklara ve uzmanlık bilgisine dair sahip olduğu stratejik üstünlükler dolayısı ile yetki sahibi (world mandate) rollerinin etkisini inceleyen araştırmacılar, özellikle yetki sahibi bağlı kuruluşların elde edilen TBT üzerinde etkili olduğunu ifade etmektedir (Nair vd., 2015). Konuyu bağlı kuruluşa karşı olan algı üzerinden değil doğrudan bağlı kuruluşun kendini tanımlaması açısından ele alan araştırmalarda da bağlı kuruluşun üstlendiği rollerin transfer edilen bilgiyi etkilediği vurgulanmaktadır (Ambos vd., 2006).

Satın alınan firma ile merkez firma arasındaki *örgütsel mesafe* de taraflar arasında gerçekleşecek TBT'yi etkileyecek etmenler arasında yer almaktadır. Kurumlar arasındaki mesafenin çift yönlü bir etkiye sahip olduğu ifade edilmektedir. Bu anlamda örgütler arasındaki mesafe, satın alınan bağlı kuruluşun bilgi transfer etme istekliliğini olumsuz etkilerken merkez firmanın bilgi transferi beklentisini artırmaktadır (Kong, 2018).

#### **1.4.4. Ev Sahibi Ülkeye İlişkin Faktörler**

Uluslararası yatırımlar söz konusu olduğunda araştırmacıların odaklandığı ilk noktalardan biri ana ülke ve ev sahibi ülke arasındaki farklılıklar olmaktadır. Ülkeler arasındaki temel farklılıkların, coğrafi olarak (Rabbiosi, 2011) ya da gelişmişlik durumlarına göre (Ambos vd., 2006) sınıflandırılarak ele alındığı görülmektedir. Ülkeler arasındaki mesafelerin bu anlamda belli hesaplama yöntemleri aracılığıyla fiziki (coğrafi), ekonomik, kurumsal, kültürel, dilsel ya da teknolojik mesafe gibi farklı değişkenler aracılığıyla ölçüldükleri gözlenmektedir.

*Kurumsal mesafe*, yapılan sınır ötesi yatırımın öncesi, esnası ve sonrasında süreci etkileyebilecek bir faktör olarak kabul edilmektedir. Nitekim kurumsal yapı; ilgili ülkelerde hâkim işletme formlarını ve sorun çözme mekanizmalarını (Özen, 2004), örgüt kültürlerini (Berkman ve

Özen, 2008), iş yapış biçimlerini (Chatterjee vd., 2022), ve hatta değişime ayak uydurma potansiyellerini etkilemektedir. Bunun yanında, ev sahibi ülkede yapılan yatırımın giriş şeklinde ya da sahiplik yapısında da belirleyici olmaktadır. Kurumsal unsurların uluslararası işletmecilik yazınında farklı perspektiflerden ele alındığı gözlenmektedir. Bu yaklaşımlardan ilkinde göre ülkeler; düzenleyici-zorlayıcı (regulative), normatif (normative) ve bilişsel (cognitive) kurumsal yapılarına göre ele alınmakta ve aralarındaki mesafelerin uluslararası yatırım tercihleri üzerindeki etkisi incelenmektedir (İlhan-Nas vd., 2018). Scott (1995)'un kurumsal sınıflandırması öncülüğünde tasarlanan bu boyutlarda sırasıyla; ülkelerde yasalar aracılığıyla düzenlenen ve uyulması zorunlu olan kurumsal yapıların, toplumlarda ve dolayısı ile o toplumun bir parçası olan iş sistemlerinde hâkim ahlaki değerlerin dayattığı kurumsal yapıların ve kültürün de desteklemesi sonucu farkında olunmadan ortaya çıkan kurumsal yapıların ülkeler arasında yarattığı farklılıklar ele alınmaktadır. Diğer taraftan, kurumsal mesafenin, ekonomik (Tsang ve Yip, 2007) ve politik mesafe (Liou ve Rao-Nicholson, 2017) olarak ele alındığı da görülmektedir. Bu bakış açılarındaki ülkelerin ekonomik güçlerinin ya da politik istikrar ve demokrasi yapılarının uluslararası yatırımları etkileyebileceği öne sürülmektedir. Ülkelerin kurumsal yapılarının birer karşılaştırması niteliğinde olan tüm bu etkenlerin ise TBT'yi etkileyen unsurlar arasında yer aldığı ortaya konmaktadır. Araştırma sonuçları, kurumsal yapısı ana ülkeden daha iyi düzeyde olan ülkelerde yapılan yatırımlardan daha fazla TBT elde edildiğini göstermektedir (Boh vd., 2013; Lee vd., 2014; Nair vd., 2015).

Gaur vd. (2019), kurumsal özellikleri formel ve informal olmak üzere iki türde ele almaktadır. Formel yapı unsurları olarak; fikri mülkiyetin korunması, yargı sisteminin etkinliği ve anti-tröst düzenlemeleri ele alınırken informal yapıda yolsuzluk, siyasi risk ve bürokratik darboğazlar ele alınmaktadır. Neticede her iki tür kurumsal yapının da bilgi transferini etkilediği, ev sahibi ülke kurumsal özelliklerinin zayıf olması durumunda transfer sürecinin isteklilik, algılama, motivasyon ve teşvikler açısından firmaları olumsuz etkilediği ifade edilmektedir.

*Kültürel mesafe*, kurumsal unsurlar arasında yer alan bilişsel boyutun uygulamada en fazla kullanım alanı bulduğu faktör olmaktadır. Kogut ve Singh'ın 1988 yılında geliştirdikleri bu aracın özellikle uluslararası yatırım sonrası entegrasyon sürecini etkileyen unsurlar arasında yer aldığı bilinmektedir (Weber vd., 2009). Ülkelerin kültürel yapıları arasındaki mesafe açıldıkça özellikle firmalar arasında sinerji yaratılmasında sorunlar yaşandığı (Brock, 2005), müzakere sürecinde iletişim kopukluklarının ortaya çıktığı (Ahammad vd., 2016) ve firmaların yenilikçiliğinin bu durumdan olumsuz etkilendiği (Bauer vd., 2016) ifade edilmektedir.

Ülkeler arasındaki *dil mesafesi*, genel anlamda uluslararası yatırımlar (Tenzer vd., 2017), spesifik olarak ise sınır ötesi satınalmalar üzerinde etkisi olan faktörler arasında yer almaktadır (Cuypers vd., 2015; Dow vd., 2016; Kedia ve Reddy, 2016). Ambos ve Ambos (2009), dil mesafesinin coğrafi ve kültürel mesafeyle birlikte TBT'yi düzenleyici etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu konuda, ülkelerde hâkim olan iki dil grubu arasındaki mesafenin incelendiği

alışmalar yanında aktörler arasında kullanılan dillerin ortak noktalarına odaklanan araştırmalar da bulunmaktadır. Schomaker ve Zaheer (2014)'e ait böyle bir çalışmada, dilsel ilişkinin bilgi konusunda iletişim kurulmasını ve normatif anlamda entegrasyon sağlanması kolaylaştırdığı, ancak bilginin anlaşılmasını olumsuz yönde etkilediği ortaya konmaktadır.

Ana lke ile ev sahibi ülke arasındaki farklılıklara ve mesafelere dayanan faktörlerin yanında ev sahibi ülkede bulunan bazı kriterler de TBT'yi etkilemektedir. Ana ülkeye özgü karakteristikler her şeyden önce bu ülkeye yapılan sınır ötesi yatırımları (Cuervo-Cazurra ve Genc, 2011; Li vd., 2012) ve bu yatırımların satınalma şeklinde olmasını etkilemektedir (Deng ve Yang, 2015; Xie vd., 2017). Bilgi transferi özeline ise öncelikle, ana ülkenin bulunduğu *coğrafi bölgenin* hem geleneksel anlamda bilgi transferini hem TBT'yi düzenleyici etkiye sahip olduğu söylenebilmektedir (Yang vd., 2008). Bunun yanında, sınır ötesi yatırımların *teknolojik olarak gelişmiş* ev sahibi ülkelerde yapılmasının bilgi kaynaklarına erişme ve yenilikçilik kazanma konularında yatırımcı firmaya olumlu etkilerinin olduğu ifade edilmektedir (Almeida ve Phene, 2004).

#### 1.4.5. İşletme Grubuna Bağlı Faktörler

Sınır tesi satınalma yapan grup yesi şirket tarafından transfer edilen bilginin hem kapsamı hem niteliği gruba bağlı bazı değişkenlere bağımlı olarak gerçekleşmektedir. Her şeyden önce, grubun sınır ötesi satınalma yapan *bağlı kuruluş sayısı* transfer edilebilecek bilgi potansiyelini etkilemektedir. Gubbi ve Elango (2016)'nın araştırmasında da belirtildiği gibi, işletme grubu düzeyinde yapılan satınalmaların her biri grup düzeyinde satın alma deneyimini olumlu etkilemekte ve satın almadan kazanımlanacak bilgi miktarını arttırmaktadır. Bunun yanında, satın almayı gerçekleştiren firma ile bilgi transferinin gerçekleştirileceği firmanın *endüstriyel farklılığı*, niş bilginin elde edilmesine imkân tanıyarak sektörel anlamda alışılmışın dışında farklı bir bilgi transferinin yapılabilmesine imkân sağlamaktadır. Chen ve Jaw (2014), merkezde yer alan ve işletme grubu yeleri arasında bilgi akışı için bir kanal oluşturabilen çekirdek firmaların grup içindeki bilgi çeşitliliğinin artırılmasına katkı sağladığını, bu çeşitliliğin farklı sektörler arasında gerçekleşen bilgi transferi aracılığıyla firmalara yenilikçi özellikler kazandırdığını ifade etmektedir. Farklı disiplinlerde ve endüstrilerde faaliyet gösteren katılımcıları bir araya getiren bir düşünce topluluğu olarak Renault Yenilikçi Topluluğu (Renault Innovation Community-RI Community) zerine bir örnek olay incelemesi yürüten Hooge ve Le Du (2014), endüstriler arası bilgi paylaşımının öykünmeci bir öğrenme sürecini başlattığını ve bunun da bilgi paylaşımını beraberinde getirdiğini ifade etmektedir. Bu düşünceler çerçevesinde; sınır ötesi satınalma yapan gruba bağlı firmaların bilgi transferi için bir merkez olabileceği ve farklı sektörlerdeki kardeş firmaları için inovatif bilgi transferine aracılık edebileceği öngörülmektedir.

Birçok araştırmada, ulusal anlamda kurumsal bir homojenliğin olduğu vurgulanmaktadır (Aguilera vd., 2020). lkeler nezdinde kurumsal yapıların farklılaştığı, aynı ulus içinde ise kurumsal

ortak noktaların var olduğuna vurgu yapılmaktadır. Ancak bazı araştırmacılar, herhangi bir ülke içerisinde de kurumsal varyasyonların olabileceğini, bu değişkenliklerin özellikle GÖKÇUŞ'ların eylemlerini etkileyici boyutta olabileceğini ileri sürmektedir (Gao vd., 2010; Hong vd., 2015). Dow vd. (2016), ev sahibi ülke ve ana ülke açısından ele aldıkları ampirik çalışmada, ülke içi farklılıkların ana ülke temelinde yatırım kararlarını özellikle bilişsel düzeyde etkilediğini vurgulamaktadır. Bu sonuçtan hareketle, karar verme süreçlerini etkileyebileceği öngörülen *örgüt içi kurumsal dinamiklerin* sınır ötesi satın almalar sonrasında gerçekleştirilecek TBT'yi de etkileyebileceği düşünülebilmektedir.

TBT yazınında ÇUŞ'lar, ülke sınırları dışında elde ettikleri bilgi kaynakları dolayısı ile birer *bilgi toplama merkezi* olarak değerlendirilmektedir (Li ve Lee, 2015). Bu anlamda, bağlı kuruluşların farklı ülkelerde gömülü olan bilgiyi özümledikleri, ardından bu bilgileri merkez ile paylaşarak merkezi bilgi konusunda besledikleri ifade edilmektedir. Bilgi transferinin sistematik olarak yürütülmesi gereken bir süreç olduğu düşünüldüğünde ise bilgi ve yetenek akışının tüm bağlı kuruluşlar arasında gerçekleştirilmesi beklenmektedir. Bu sistematik yapı içinde, hem merkez ve bağlı kuruluşlar arasında dikey bilgi alışverişinin hem de bağlı kuruluşlar arasında yatay bilgi alışverişinin olması muhtemel karşılanmaktadır (Wang vd., 2004). Bilgiyi *paylaşma mekanizması* bu noktada büyük önem ifade etmekte, bilginin dağıtılması konusunda merkezin doğru belirlenmesi gerekmektedir. Konu işletme grupları nezdinde ele alındığında; bilginin toplanıp işlenmesi ve paylaşılması gereken birimin işletme grubu düzeyinde mi, ÇUŞ düzeyinde mi yoksa bağımsız destek bir birim tarafından mı yürütülmesi gerektiği gündeme gelmektedir. Mevcut alan yazında yanıtı bulunmayan bu konuda yapılacak yeni çalışmaların alana katkı sunabileceği düşünülmektedir.

*Birimler arası koordinasyonun* sağlanmasında formel ya da informal yapıların kullanılabileceği vurgulanmaktadır. Örgütlerin sahip oldukları hiyerarşik yapı içerisinde sağlanan koordinasyonla birlikte sosyal ilişkilerin oluşturduğu informal koordinasyon mekanizmalarından söz edilmektedir (Ciabuschi ve Martín, 2012). Ayrıntıları bilginin paylaşılmasına ilişkin faktörler kısmında aktarılacak olan bu bölüme işletme grubuna ilişkin faktörler arasında da değinilmiş olmasının nedeni, formel ve informal bağların işletme grupları literatüründe de özellikle vurgulanıyor olmasından kaynaklanmaktadır (Yıldırım-Öktem ve Selekler-Gökşen, 2018). Nitekim Türkiye'de işletme gruplarını inceleyen birçok araştırmada grup üyesi kuruluşların birbirine olan bağlılıkları (Karaevli ve Yurtoglu, 2017), bu bağların yeni yetkinlikler kazanılması noktasında işletme grupları için avantaj sağlayabileceği (Mahmood vd., 2011) ifade edilmektedir. Dolayısı ile, bilgi transferine etkileri birbirinden farklı olacağı test edilen bu faktörlerin (Tsai, 2002) işletme gruplarının TBT'den faydalanmasını da etkileyebileceği düşünülmektedir.

*Coğrafi çeşitlilik*, ÇUŞ'ların birçok stratejik faaliyetini doğrudan ya da dolaylı etkileyen faktörlerden bir tanesidir (Ingrst ve Zámorský, 2020). Bu anlamda Türkiye'den yapılan sınır ötesi yatırımlarda pazar çeşitliliği oluşturularak yeni coğrafyalara gidilmesinin; risk yönetimi,

sürdürülebilir büyüme, doğal kaynaklara ulaşma ve maliyetleri düşürme güduları ile gerçekleştirildiği ifade edilmektedir (Yıldırım, 2017). Konu bilgi transferi açısından ele alındığında, faaliyette bulunan ülke çalışanlarından oluşturulan ekipler arasında bilgi paylaşımı yapılarak nitelikli ve öznel bilgi üretilmesinin mümkün olabileceği öne sürülmektedir (Cummings, 2004). Ekibi oluşturan bireylerin statü ve faaliyette bulundukları iş birimleri çeşitliliğinin de transfer edilen bilgiyi olumlu etkileyeceği vurgulanan araştırmada, coğrafi çeşitlilik de bilgi paylaşımını ve performansı artıran unsurlar arasında sayılmaktadır. Bu anlamda grubun faaliyette bulunduğu gelişmiş ülke sayısı ile birlikte gelişmekte olan ülke sayısının da grup içi bilgi paylaşımında etkisi olan faktörler arasında olabileceği düşünülmektedir.

Yapıları birinci bölümde ayrıntılı olarak aktarılan işletme gruplarının gelişmekte olan ekonomilerde özellikle *kapsam ve ölçek ekonomisi* yaratmaları bakımından işlev gördükleri söylenebilmektedir (Singh, 2011). Grup içinde stratejik olarak oluşturulan bir ağın grup üyesi firmalara; işlenmiş ya da işlenmemiş bilgiye, kaynaklara, pazar bilgilerine kolayca ulaşma fırsatı sunduğu ifade edilmektedir (Lamin, 2013). Bu durumun ise temelde grup üyelerine kaynaklara daha kolay ulaşma fırsatı sağlayarak (Hoskisson vd., 2004) dışsal kaynaklara olan bağımlılığını azalttığı, uluslararası yayılımlarında işlem maliyetlerini düşürdüğü (Elango ve Pattnaik, 2007) ifade edilmektedir. Dolayısı ile grup kaynaklarının bir kaldıraç etkisi yaratarak grup üyelerinin daha fazla bilgiye ulaşmasını ve gerçekleştirecek TBT sürecini daha faydalı yürütebilecekleri öngörülmektedir.

#### **1.4.6. Bilgi Paylaşımına İlişkin Faktörler**

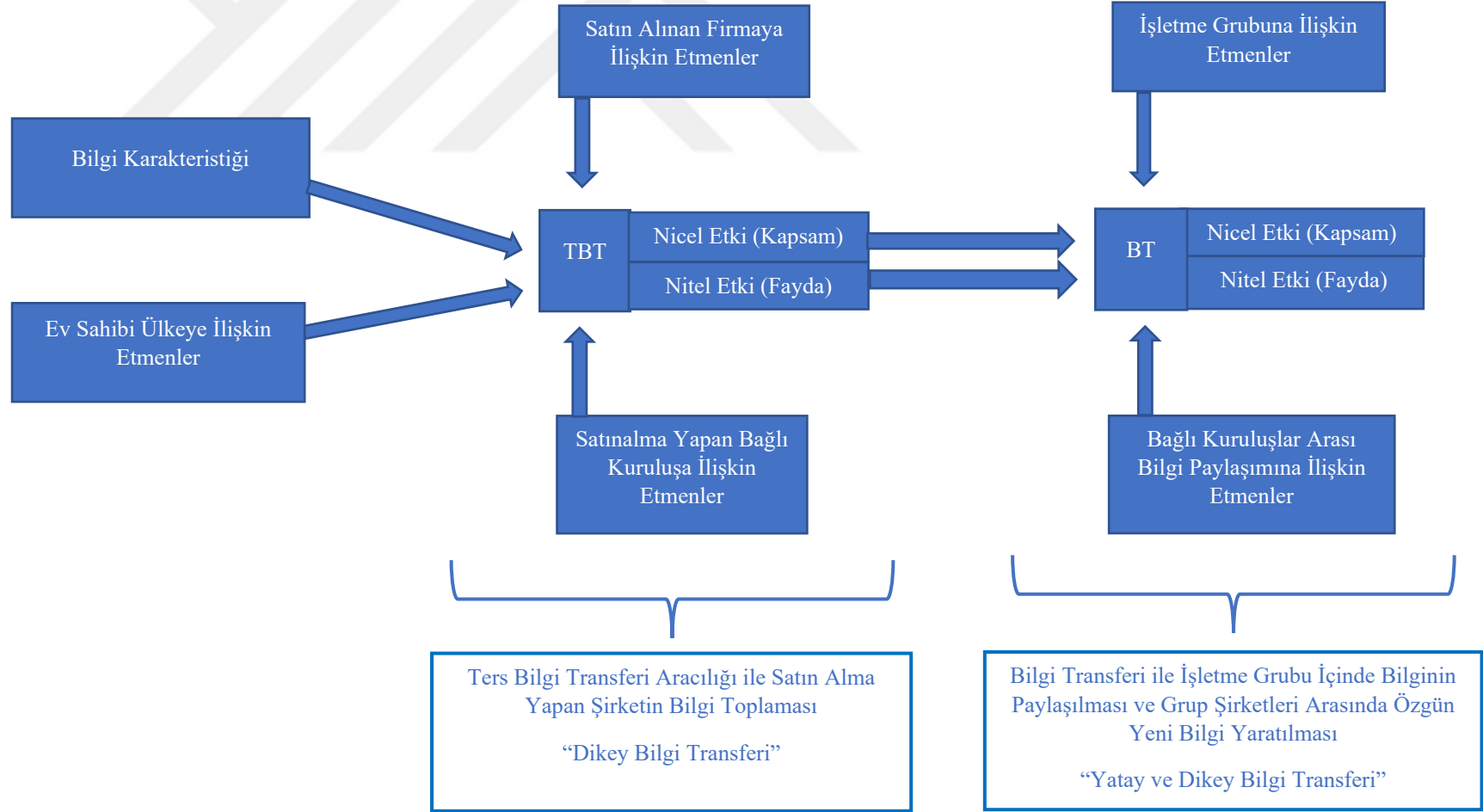
Transfer edilen bilginin nitelik ve niceliğini belirleyen temel bileşenlerden bir diğeri, taraflar arasında bilgi paylaşılmasına yönelik kullanılan enstrümanlardır. *Koordinasyon ya da sosyalleşme mekanizmaları* olarak ortaya çıkan bu faktörler gerek sınır ötesi bağlı kuruluşlardan merkeze yapılan TBT'ye gerekse işletme grubu içinde firmalar arasında gerçekleşen GBT'ye etki etmektedir. Birimler arasında oluşturulan koordinasyon mekanizmaları bu unsurların başında gelmektedir. Farklı birimleri bilgi paylaşımına uygun şekilde koordine etmenin ilgili kuruluş için örgüt içi yetenek geliştirme anlamına geldiği (Kogut ve Zander, 1996), bunun ise firmalara rekabet avantajı sağlayabileceği (Tsai, 2002) ifade edilmektedir. Koordinasyonun TBT üzerindeki etkisine odaklanan çalışmada Rabbiosi (2011), bağlı kuruluş ile merkez arasında kurulacak koordinasyonun, kararların yerel birimlerce alınması gibi yapısal koordinasyon araçlarından ziyade insan ya da elektronik temelli iletişim mekanizmaları aracılığı ile gerçekleştirilebileceğini öne sürmektedir. Bu anlamda; alt kademe yöneticilerinin uluslararası ekiplere katılımı, firmalar arası personel değişimleri, ortak komite ve toplantıların organize edilmesi gibi insan temelli mekanizmaların da taraflar arasında sanal bağlantılar aracılığıyla kurulan elektronik temelli mekanizmaların da bağlı kuruluşun merkeze bağımlılık durumuna da bağlı olarak TBT üzerinde olumlu etkisinin olduğu ifade edilmektedir.

Ana merkez ile bağılı kuruluş arasındaki ilişkilerin yakınlığı olarak tanımlanan *içsel gömünlük* (internal embeddedness) de TBT'yi olumlu etkileyen unsurlar arasında sayılmaktadır (Najafi-Tavani vd., 2012). Bu yaklaşıma göre, taraflar arasındaki uygulama ve faaliyetlerin benimsenme derecesi aralarındaki ilişkilerin bir göstergesidir ve bu ilişki ne kadar yoğun olursa taraflar arasında bilgi transferinin o derece fazla olacağı ifade edilmektedir (Dayasindhu, 2002). Najafi-Tavani vd. (2012), merkez şirket ile satın alınan bağılı kuruluşun iş uygulamaları, ortak iş yapma anlayışı, organizasyon kültürü ve ortak hedefler konusunda paylaşılan değerlerinin olmasını bilgi transferine etki eden unsurlar arasında saymaktadır. Ayrıca şirketler arasında çalışanların ve yöneticilerin çeşitli etkinliklerle bir araya gelmeleri ya da karşılıklı ziyaretleri de bilgi paylaşılmasına ortam hazırlayan durumlar olarak değerlendirilmektedir (Rabbiosi ve Santangelo, 2013).

Merkez ve bağılı kuruluşun yeni fikirleri ve özel bilgileri birbiri ile paylaşması dolayısıyla *iş birliği* içine girmesi bilgi transferini olumlu etkileyen bir diğer unsur olarak kabul edilmektedir (Nair vd., 2015; 2018). Bu durumun özellikle yeni fırsatlardan yararlanılması konusunda taraflara katlı sağladığı ifade edilmektedir. İşbirliğinin yanında, bağılı kuruluşta herhangi bir önemli gelişmenin olması durumunda bu bilginin ana merkez ile paylaşılması, dolayısıyla formel hiyerarşik yapı aracılığıyla koordinasyon mekanizması kurulması bilgi transferi dinamiklerinden biri olarak kabul edilmektedir (Tsai, 2002). Bağılı kuruluş tarafından gerçekleştirilen tüm işlemlerinin ana merkezin onayına tabii olması, merkezi yapının bir uzantısı olarak bilgi transferini etkileyen unsurlar arasında sayılmaktadır. Ancak son dönem çalışmalarda bu merkezi yapının yerini daha ademi merkeziyetçi ve iş birliğine dönük mekanizmalara bıraktığı görülmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde araştırmanın kavramsal çerçevesini oluşturan sınır ötesi satınalma, işletme grupları ve TBT kavramlarına ilişkin açıklamalara yer verilmiş, sınır ötesi satınalmaların ardından gerçekleştirilebilecek TBT'yi etkileyen faktörler genel çerçevede ele alınmıştır. Bu kapsamda, yapılan açıklamalardan yola çıkarak oluşturulan özet niteliğindeki kapsamlı model Şekil 3'te yer almakta, modelde yer alan etmenlere ilişkin alan yazında kullanılan değişkenler ise Tablo 2'de sunulmaktadır. Bu bölümde yapılan açıklamalardan yola çıkılarak araştırmanın kavramsal çerçevesinin bu araştırmaya verdiği özgünlük ve katkı üç temel noktada ifade edilebilmektedir. İlk olarak, sınır ötesi satınalmalar Türkiye bağlamında yurt dışı yatırımların yaklaşık üçte birini oluşturmaktadır. Ancak alan yazında bu konuda yapılan araştırmalar sınırlı kalmakta, yürütülen araştırmaların büyük çoğunluğunun uluslararası veri sağlayıcılardan elde edilen verilerle yürütülen, niceliksel olarak durum tespiti yapan çalışmalar olduğu görülmektedir. Bu anlamda mevcut araştırma, stratejik olarak sınır ötesi satınalmaların anlaşılmasına odaklanan araştırmalara duyulan ihtiyacın giderilmesine karşılık gelmektedir. İkinci olarak, Türkiye bağlamında sınır ötesi satınalma faaliyetlerini çoğunlukla işletme grubu özelliği taşıyan holdinglerin yaptığı bilinmektedir. Holdinglerin uluslararasılaşmasını açıklayan araştırmalar olsa da görece onların da sınırlı sayıda olduğu söylenebilmekte, hemen hemen hiçbirinin holdinglerin satınalmaları

Şekil 3. Sınır Ötesi Satınalmalarda TBT ve Bilgi Transferine (BT) İlişkin Kapsamlı Model



**Kaynak:** Yazar tarafından hazırlanmıştır.

**Tablo 2. Bilgi Transferi (BT) ve Ters Bilgi Transferini (TBT) Etkileyen Unsurlar**

| Bilgi Karakteristiğine İlişkin Etmenler                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Satın Alan Firmaya İlişkin Etmenler                                                                                                                                                                                                                                                         | Satın Alınan Firmaya İlişkin Etmenler                                                                                                                                                                                                                                                                             | Ev Sahibi Ülkeye İlişkin Etmenler                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Açıklık (know what)</li> <li>Örtüklük (know-how)</li> <li>Karmaşıklık</li> <li>Bağlama özgü (benzersizlik)</li> <li>Bilgi alakadarlığı</li> <li>Ayrılmazlık</li> <li>Belirsizlik</li> <li>Durağanlık</li> <li>Bilginin Türü <ul style="list-style-type: none"> <li>Tanımlayıcı bilgi</li> <li>Yöntemsel bilgi</li> <li>Bilginin Eşgüdümlülüğü</li> <li>Kurumsal Bilgi</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Firma yaşı</li> <li>Uluslararasılaşma yaşı</li> <li>Satınalma yaşı</li> <li>Satınalma tecrübesi</li> <li>Bağlı kuruluşu bulunan ülke sayısı</li> <li>Yöneticilerin rolü</li> <li>Özümseme kapasitesi</li> <li>Şirketin politik gömülülüğü</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Firma yaşı</li> <li>Kontrol gücü</li> <li>İsteklilik</li> <li>Yenilikçilik</li> <li>Örgüte atfedilen rol</li> <li>Bağlı kuruluşun kendine tanımladığı rol</li> <li>Örgütsel mesafe</li> </ul>                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ülkenin gelişmişlik durumu</li> <li>Kurumsal mesafe</li> <li>Ekonomik mesafe</li> <li>Politik mesafe</li> <li>Kültürel mesafe</li> <li>Dil mesafesi</li> <li>Teknolojik gelişmişlik</li> <li>Coğrafi konum (ekonomik büyüme, göreceli rekabet yapısı)</li> </ul> |
| İşletme Grubuna İlişkin Etmenler                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Bilgi Paylaşımına İlişkin Etmenler                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Bağlı şirketlerin sayısı</li> <li>Endüstriyel çeşitlilik</li> <li>Kurumsal yapı</li> <li>Bilgi toplama merkezinin konumu</li> <li>Bilgiyi paylaşma mekanizması</li> <li>Birimler arası koordinasyon</li> <li>Grubun faaliyet gösterdiği ülke sayısı</li> <li>İşletme grubunun kapsamı ve ölçeği</li> </ul>                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kişisel koordinasyon</li> <li>Elektronik koordinasyon</li> <li>İçsel gömülülük</li> <li>Sosyalleşme mekanizmaları</li> <li>Paylaşılan değerler</li> <li>Dahili bağlantılar</li> <li>İş birliği</li> <li>Koordinasyon (formel hiyerarşik yapı, sosyal etkileşim)</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

**Kaynak:** Yazar tarafından hazırlanmıştır.

konusuna odaklanmadığı görülmektedir. Bu anlamda araştırmanın Türkiye kökenli holdinge bağlı şirketler tarafından yapılan sınır ötesi satınalmaların anlaşılmasına katkı sağlaması beklenmektedir. Araştırmanın son kavramsal bileşenini TBT ve bilgi transferi kavramları oluşturmaktadır. Günümüzde en değerli kaynak olarak ifade edilebilecek olan bilginin şirketler tarafından sınır ötesi satınalma faaliyetleri aracılığıyla elde edilebilme potansiyeli ise Türkiye bağlamında çalışılmamış bir konuyu oluşturmaktadır. Bu konunun Türkiye’de baskın ekonomik yapılanma olarak holdingler nezdinde ele alınması, transfer edilen bilginin holding üyesi şirketler arasında paylaşılması sürecinin anlaşılmasına katkı sağlamaktadır. Kavramsal kurgusu bakımından alana farklı noktalarda katkı sunması beklenen araştırmanın bir sonraki bölümünü, bulguların teorik olarak anlaşılması ve anlamlandırılması bakımından önem ifade eden teorik çerçevenin sunumu oluşturmaktadır.



## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. ÇALIŞMANIN TEORİK ÇERÇEVESİ

Ülkelerin ya da şirketlerin sınır ötesi faaliyetlerine ilişkin ilk kuramsal çalışmaların iktisat temelli olarak ortaya çıktığı ve konuyu uluslararası ticaret perspektifiyle ele aldıkları görülmektedir (Örn.; Mutlak Üstünlükler Teorisi-Adam Smith, Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi-Ricardo, Faktör Donanımı Teorisi-Heckscher-Ohlin). İlerleyen süreçte, uluslararası ticaretin yaygınlaşması ve başarılı uygulamalarda firma temelli dinamiklerin etkinliğinin gözlenmesiyle, teorik yaklaşımların davranış, öğrenme ve bilgi temeline yöneldiği gözlenmektedir (Örn.; Uppsala Modeli, Ürün Yaşam Döngüsü). 20. yüzyılın ikinci yarısında ticari faaliyetlerin yanında yurt dışında yatırım yapma girişimlerinin de başlamasıyla, yatırım alternatifleri, farklı yatırım türlerinin getirileri, farklı ülkelerde yatırım yapma deneyimlerinin karşılaştırılması gibi alternatif çalışma alanlarının ortaya çıktığı bilinmektedir. İşletmecilik disiplininin de yakından takip ettiği bu alanlarda geliştirilmeye çalışılan teorik temeller daha çok gelişmiş ülke kökenli işletmelerin faaliyetlerini açıklayabilmektedir. Bu durum ilgili teorilere ilişkin ilk çalışmaların yapıldığı coğrafyalar ile de bağlantılı bulunmaktadır.

Araştırmaların kavramsal olarak kurgulandığı çerçevede yorumlanması, nicel ya da nitel yöntem ile tasarlanan araştırmalar fark etmeksizin ele alındıkları teorik perspektife göre farklılık göstermektedir. Ancak kuramdan alınan destek yöntemsel bakışa göre değişmektedir. Nicel olarak tasarlanan bir araştırmada kuramsal arka plan teorinin reddi ya da kabulü dolayısıyla genellenebilirliğine katkı sağlarken (Neuman, 2009: 334) nitel incelemelerde kuramsal zemin bulguların yorumlanmasına fayda sağlamaktadır (Neuman, 2009: 335). Nitel olarak yürütülecek bu çalışmada da bir teorinin testi söz konusu olmamakla beraber araştırmanın bulgularından elde edilecek sonuçların yorumlanması, alanda hâkim görülen teorilere bağlı bulunmaktadır. Bu anlamda bu bölümde araştırma amacıyla bağlantılı olarak öncelikle sınır ötesi yatırım yapma kararını ve bu yatırımlar içinde satınalmaların nasıl anlamlandırıldığını anlayabilmek amacıyla sınır ötesi yatırımları açıklayan Uluslararasılaşma Süreci Modeli (Uppsala), Eklektik Paradigma (OLI), LLL Yaklaşımı ve Sıçrama Yaklaşımına ilişkin açıklamalara yer verilecektir. Bu teoriler geliştirildikleri dönem ve kabul görmeleri itibarıyla genel anlamda; yaygın (Uluslararasılaşma Süreci Modeli ve Eklektik Paradigma) ve gelişmekte olan yaklaşımlar (Sıçrama Yaklaşımı (Springboard) ve LLL Yaklaşımı) olarak sınıflandırmaktadır (Ayden, 2015; Surdu vd., 2016: 348).

Araştırmada yer verilen uluslararasılaşma teorileri iki etkenden ötürü çalışma kapsamında tercih edilmektedir. İlk olarak, bu teoriler araştırma bulgularında referansları bulunan ve Türkiye

bağlamını bu çalışma özelinde açıklayabilen teorilerdir. Teoriler aynı zamanda, sınır ötesi yatırımları açıklamak için alan yazında da en sık kullanılan yaklaşımlar olarak dikkat çekmektedir (Surdu vd., 2016). Çalışma sayısı çok fazla olmasa da Türkiye bağlamının bu yaklaşımlar aracılığıyla açıklanmış olması ise (Örn. Yaprak ve Karademir, 2010; Şahin ve Mert, 2014; Türken, 2018; Ayden vd., 2018; İlhan-Nas vd., 2020; Şahin vd., 2021; Kayacı, 2022) araştırma kapsamına dahil edilmelerinin ikinci nedenini oluşturmaktadır.

Araştırmanın bir diğer amacını sınır ötesi satınalma sonrasında gerçekleştirilen TBT ve transfer edilen bilginin kardeş şirketler arasında paylaşılması süreçlerini anlayabilmek oluşturmaktadır. Bu amacın açıklanabilmesi için alan yazında temelini Kaynak Temelli Yaklaşımdan (Barney, 1991) alan Bilgi Temelli Yaklaşım (Grant, 1996; Kogut ve Zander, 1992), Bilgi Bağlantısı Kuramı (Yang vd., 2008), Bilgi İşleme Teorisi (Rabbiosi, 2011) gibi yaklaşımların kullanıldığı dikkat çekmektedir. Detaylı incelendiğinde bilgi bağlantısı ve işlenmesi üzerine kurulu olan yaklaşımların da Bilgi Temelli Yaklaşımdan kaynak aldığı görülmektedir. Bu anlamda Bilgi Temelli Yaklaşım, TBT yazınında yaygın olarak kullanılan teori (Nelaeva ve Nilssen, 2022: 236) olmasının yanında araştırma amacına bağlı olarak bulguların yorumlanmasında katkı sağlayıcı olmasından ötürü araştırma kapsamına alınmaktadır.

Çalışmanın bu bölümünde, öncelikle ilgili teorilerin açıklamalarına yer verilmektedir. Bu açıklamalar yapılırken teorilerin özellikle sınır ötesi satınalma faaliyetlerini ele alış biçimlerine değinilmektedir. Teorilere ilişkin açıklamaların ardından, Türkiye bağlamında bu teorilerin nasıl çalışıldığı, hangilerinin ne derece açıklayıcı olduğu, hangi bulguların elde edilmiş olduğu sektörel unsurlar da göz önüne alınarak sunulmaktadır. Araştırma sorularının doğuşunu da ortaya çıkaran eleştirel sunuşla birlikte bölüm tamamlanmaktadır.

## **2.1. Sınır Ötesi Yatırımları Açıklayan Teoriler**

### **2.1.1. Uluslararasılaşma Süreci Modeli**

Uppsala Modeli olarak da anılan bu model Jan Johanson ve arkadaşlarının yürüttüğü bir dizi çalışmayla geliştirilmiştir (Johanson ve Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson ve Vahlne, 2009; Vahlne ve Johanson, 2017). Yaklaşım, firmaların uluslararasılaşmasını kademeli olarak ilerleyen iki farklı süreç aracılığıyla açıklamaktadır. İlk unsur ülke düzeyinde mevcut olan fiziksel mesafeleri kapsamaktadır. Bu bakış açısının temelinde firmaların kendi ülkelerinden uzak coğrafya, kültür, eğitim, kurumsal yapı ve dilsel özellik gösteren ülkelerde yatırım yapmaktan çekineceği argümanı yer almaktadır (Johanson ve Wiedersheim-Paul, 1975). Yazarlara göre firmalar bahsi geçen çekincelerden dolayı önce kendilerine yakın özellikteki ülkelerde yatırım yapmakta, dolayısıyla kendilerine global değil bölgesel yatırım alanı oluşturmaktadır. Öğrenme düzeyleri arttıkça daha uzak mesafedeki ülkelerde yatırım yapma eğilimi artmaktadır. Model kapsamında aşamalı olarak ele

alınan ikinci unsur yatırım türleri kapsamında olmaktadır. Yatırım tercihlerinin daha az riskli olandan riskli olana doğru firmaların dış pazarlara sadakatleri arttıkça kayacağı ifade edilmektedir. Bu anlamda yatırımların düzensiz ihracat faaliyetlerinden başlayarak sırasıyla acenteler açma yoluyla ihracat, ev sahibi ülkede satış ofisi açma ve son aşamada ilgili ülkede üretim tesisi edinme yoluyla devam edeceği ifade edilmektedir (Johanson ve Wiedersheim-Paul, 1975). Yaklaşımın genelinde yabancı pazarlarda çalışma deneyimi arttıkça güvenin ve kurumsal yapılar hakkında bilgi birikiminin artacağı, müşteri, rakipler ve pazar yapısı deneyimiyle birlikte firmaların daha riskli ve ana ülkelerine uzak bölgelerde yatırım yapmaya başlayacakları öne sürülmektedir (Johanson ve Vahlne, 2009).

Uppsala Modeli, kavramsal arka planı ve uygulamada geliştirilen modellerin uyumlu olmaması (Andersen, 1993), ülkeler arasındaki mesafenin objektif verilerle hesaplanması, pazarları ayırttığından dolayı farklı pazarların aralarındaki ilişkilerin görmezden gelinmesi (Hollensen, 2004) bakımından eleştirilmektedir. Model aynı zamanda, farklı sektörlerde yapılan uluslararası yatırımları açıklayamaması (Carneiro vd., 2008) ve karar vericilerin mesafe algılarının dikkate alınmaması konularında da eleştirilmektedir (Child vd., 2009; Forsgren, 2002). Yaklaşım getirilen eleştiriler, çalışmanın zaman içinde gözden geçirilmesine ve yenilenmesine zemin hazırlamıştır. Bu anlamda, güven ve bağlılık faktörleri, uluslararası faaliyetlerin geliştirilmesini etkilediği kabul edilerek Uppsala modeline eklenen argümanlardan biri olmuştur (Johanson ve Vahlne, 2009). Yazarlar ilerleyen çalışmalarında, belirsizlik ortamında girişimcilik ve yönetim yaklaşımlarından da destek alarak dinamik yeteneklerin ve mevcut ağ yapılarının değişmesinde, dolayısıyla uluslararası yatırım faaliyeti kararlarının da değişmesinde halihazırda var olan örgütler arasındaki ilişkilerin de etkili olduğunu ileri sürmektedir (Vahlne ve Johanson, 2013). 2017 yılında temel teoremin kırk yılını değerlendirdikleri yayınlarında yazarlar, uluslararası işletmecilik faaliyetlerinin çok hızlandığı ve yapısının değiştiğini, bununla birlikte Uppsala Modelinin bu yapıya genel bir yaklaşım sunduğunu, özellikle uluslararasılaşma faaliyetlerinin zaman uzanımlı açıklanması bakımından modelin önerilebileceğini ifade etmekteledir (Vahlne ve Johanson, 2017).

Uppsala Modeli, doğrudan yatırımları değil yatırım türü fark etmeksizin firmaların uluslararasılaşma süreçlerini açıklamaktadır. Yaklaşım göre sınır ötesi satınalmalar firmaların yabancı pazarlara alışma sürecinin ardından son aşamalarda başvuracağı riskli yatırım türlerinden biri olmaktadır. Ancak modele uygun olmayacak şekilde uluslararasılaşmanın erken dönemlerinde satınalmalar yapan firmaların da var olduğu görülmekte, bu durumu açıklamaya yönelik çalışmalar da yürütülmektedir. Araştırmacıların bir kısmı bu durumu globalleşirken değişen koşullara bağlamaktadır (Buckley vd., 2016b; Madhok ve Keyhani, 2012). Buckley vd. (2016b), deneyimlenerek elde edilemeyecek bir bilgi türü olarak finansal ve teknolojik bilgiyi Uppsala modeline dahil etmekte ve firmaların diğer firmalarda bulunan teknolojik bilgi birikimi gibi stratejik kaynakları satınalma eğiliminde olacağını ifade etmektedir. Çalışmada, teknolojik ve finansal bilginin satın almalarla ilgili doğal riskleri hafifleten kolaylaştırıcı bir rolde olacağı vurgulanmaktadır. Ekman vd. (2014) ise firma satın alımlarında farklı pazarlarda farklı yöntemlerin

kullanılabildiğine dikkat çekmektedir. Dolayısıyla uluslararasılaşma süreci yaklaşımının özellikle erken uluslararasılaşma dönemlerinde yapılan satınalmaları ve değişen pazar yapılarında ortaya çıkan farklı yatırım davranışlarını açıklamakta yetersiz kaldığı söylenebilmektedir.

### 2.1.2. Eklektik Paradigma

Eklektik Paradigmaya ilişkin çalışmalar 1900'lü yılların son çeyreğinden bugüne John H. Dunning ve arkadaşları tarafından geliştirilmektedir (Dunning, 1980; 2000; 2001; Dunning ve Lundan, 2008a). Süregelen ve birbirini tamamlayan araştırmalarında Dunning, yeni bir teori ortaya koymaktan ziyade İşlem Maliyeti Kuramı, İçselleştirme Teorisi ve Kaynak Tabanlı Yaklaşımı bir arada ele alan bir perspektif sunmaktadır. Bu anlamda model üç yaklaşımı bir arada yorumlamakta, bakış açılarının yeniden derlenmesiyle firmaların uluslararasılaşmasını açıklayan eklektik bir yapı ortaya koymaktadır. Paradigmanın temelinde farklı ülkelerde yatırım yapan firmaların sahiplik avantajına sahip olacağı, bu firmaların ellerinde bulundurdıkları varlıklarını kullanma yoluyla gidilen ülkelerde ikinci bir avantaj yaratacakları varsayımı yer almaktadır. Bunun yanında, işletmelerin işlem maliyetleri dolayısıyla yurt dışı kaynakları içselleştirerek firmaya özgü yeni bir avantaj daha yakalayacakları kabul edilmektedir (Dunning, 2000). Varsayımlardan yola çıkarak Dunning'in modeli sahiplik avantajı (O), lokasyon (L) ve içselleştirme (I) kelimelerinin İngilizce karşılıklarının baş harfleriyle, OLI paradigması olarak anılmaktadır. Çalışmanın ilk aşamasında sahiplik avantajı yaratan faktörler yalnızca varlık bazında (Oa) ele alınsa da ilerleyen yıllarda iş yapma şekline bağlı (Ot) ve kurumsal temelli (Oi) avantaj oluşturan faktörlerin eklenmesiyle üç boyutla açıklanmaktadır (Ayden, 2015). İlk boyutu maddi mallar ve ekipmanlar ile fikri mülkiyet hakları, patentler, örtük bilgi gibi maddi olmayan varlıklar oluşturmaktadır. İkinci boyutta ise farklı ülkelerde iş yapabilme becerisi gibi yönetim becerileri ile ilişkilendirilebilecek avantajlar yer almaktadır. İş yapma becerilerine bağlı ortaya çıkan avantajlar özellikle maddi kaynaklar bakımından denk olup yurt dışı faaliyetlerindeki başarıları eşit olmayan firmaların performans farklılıklarını açıklamak için kullanılmaktadır. Firmaların uluslararasılaşmasında dikkate alınması gereken bir diğer avantaj Dunning ve Lundan (2008a) tarafından yapılan araştırmada kurumsal yapı olarak ortaya konmaktadır. Bu avantajlar gerek ana ülkenin gerekse ev sahibi ülkenin kurumsal yapısı dolayısıyla ortaya çıkabilmektedir. Araştırmaya getirilen bu kurumsal bakış açısıyla OLI modelinin eklektik yapısını kuvvetlendirdiği, Kurumsal Kuramın teorik zeminini de araştırma argümanları arasına eklediği söylenebilmektedir.

OLI paradigmasının ikinci ayağını oluşturan lokasyon unsuru, firmaların uluslararası yatırım yaptıkları konumdan dolayı elde edeceği pazar, üretim ya da tedarik avantajlarını kapsamaktadır. Doğal kaynaklar, Pazar büyüklüğü, girdi fiyatları, alt yapı özellikleri ve iletişim maliyetlerinin de firmalara lokasyon avantajı sağlayabilecek faktörler olduğu ifade edilmektedir. Yaklaşımın bir diğer parçası olan içselleştirmenin ise firmaların sahipliğe bağlı ortaya çıkan avantajlarını açık pazarda kullanmak yerine içsel olarak kullanmaları dolayısıyla oluşacağı öne sürülmektedir. Bu avantaja

sahip firmaların faaliyetlerini ticari boyutta sürdürüp yatırımlarını sözleşme ya da lisans anlaşmaları yaparak yönetmek yerine kendi firmalarına özgü avantajları içselleştirip uluslararasılaşarak değerlendirebileceği ifade edilmektedir (Dunning, 2000; 2001).

Firmaların uluslararasılaşmasını açıklamak üzere geliştirilen OLI paradigması, alan yazında uluslararasılaşma motivasyonları olarak karşılık bulan kavramların ortaya çıkmasına katkı sağlamaktadır. Bu anlamda uluslararasılaşma motivasyonlarının; *pazar arama*, *etkinlik arama*, *kaynak arama* ya da *stratejik varlık arama* şeklinde ortaya çıktığı ifade edilmektedir (Dunning, 2000; Dunning vd., 1998, UNCTAD, 2006: 158-162). Pazar arama motivasyonunun, sınır ötesinde bulunan tedarikçilere yakın olma (Nachum ve Zaheer, 2005: 749), kültürel farklılaşmaların ürün içeriğini etkileyebileceği sektörlerde bu değerlere daha uygun ürün geliştirebilme (Drogendijk ve Blomkvist, 2013: 78), genişleyen satış hacmine bağlı olarak transfer masraflarını ortadan kaldırmak için sınır dışında üretim yapma (Huang ve Renyong, 2014: 398; Holtbrügge ve Kreppel, 2012: 18) ya da rakiplerin bulunduğu pazarlarda faaliyette bulunma amaçlarıyla ortaya çıkması beklenmektedir (Dunning ve Lundan, 2008b). Bunun yanında etkinlik arama motivasyonunda, yürütülen faaliyetlerde ölçek ve kapsam ekonomisinden yararlanma amacının ön planda olacağı ifade edilmektedir (World Bank, 2017). Bu yaklaşımda, yaratılan etkinlik dolayısıyla maliyetlerin düşmesi beklenmekte, yatırım yapılan ülkenin diğer ülkelerle bağlantılı olması da bu anlamda etkinlik artırıcı bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Petrovic-Randelović vd., 2017: 100). Kaynak arama motivasyonunun daha çok ana ülkede bulunmayan yer altı kaynaklarına (Benito, 2015) ve ucuz işgücüne ulaşılması amaçlandığında (Wadhwa ve Reddy, 2011: 220) ortaya çıkacağı belirtilmektedir. Stratejik varlık arama motivasyonunun ise teknoloji gibi maddi, yönetim ya da pazarlama bilgisi gibi maddi olmayan stratejik kaynaklar oluşturma amacı söz konusu olduğunda yatırımları yönlendireceği ifade edilmektedir (Dikova vd., 2019: 627; Wadhwa ve Reddy, 2011: 220). Uluslararasılaşma motivasyonları konusunda hem gelişmiş ülkelere hem gelişmekte olan ülkelere yapılan yatırımlar konusunda pek çok araştırma yapıldığı görülmektedir (Örn. Nayyar, 2008; Pradhan, 2010; Reddy vd., 2016; Siyue vd., 2022).

Eklektik yapısıyla OLI paradigması, gelişmiş ülke kökenli işletmelerin yatırım davranışlarını açıklayabilmekte, bu yönüyle de eleştirilmektedir. Nitekim gelişmekte olan ülke kökenli işletmeler paradigmada yer alan sahiplik avantajlarından yalnızca iş yapma yeteneğine dayalı avantajlara sahip olabilmekte, marka bilinirliği, teknoloji gibi varlıklar konusunda dezavantajlı olmaktadır (Madhok ve Keyhani, 2012). Ayrıca kurumsal yapılarda yetersizlik, gelişmemiş alt yapı olanakları bu tür ülkelerde ikinci bir dezavantaj ortaya çıkarmaktadır. Sahiplik avantajı olmayan firmaların ise içselleştirme avantajını yakalayabilmeleri mümkün olamamaktadır. Bu yaklaşım, özellikle 21. yüzyıla yakın dönemde uluslararası faaliyetlerini artıran GOKÇUŞ'ların uluslararasılaşması sürecini açıklamakta yetersiz kalmakla eleştirilmektedir. Bu kapsamda, Ravi Ramamurti, John A. Mathews gibi araştırmacılar tarafından yürütülen yeni teorik çalışmalar GOKÇUŞ'ların uluslararasılaşmasını açıklamaya odaklanmaktadır.

DYY'lerin bir türü olarak sınır ötesi satınalmalar bu yaklaşıma göre ele alındığında, yatırımların avantaj sahibi firmalar tarafından yapılması beklenmektedir. Oysa GOKÇUŞ'ların genel olarak artan uluslararası yatırımlarına paralel şekilde satın almalarının da artarak devam ettiği bilinmektedir. Sun vd. (2012), Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi ile Dunning'in OLI paradigmasını temel aldığı çalışmada Çin ve Hindistan kökenli 1526 firmanın 2000-2008 yılları arasında gerçekleştirdiği sınır ötesi satınalma faaliyetlerini incelemektedir. Araştırma sonuçlarında yatırımların OLI paradigması ile açıklanamadığı görülmekte, araştırma sonucunda beş boyutlu yeni bir yaklaşım ortaya konmaktadır. Yazarların karşılaştırmalı sahiplik avantajı olarak tanımladığı boyutlar; ulusal faktör donanımı, dinamik öğrenme, değer yaratma, değer zincirinin yeniden yapılandırılması ve kolaylaştırıcı ya da kısıtlayıcı kurumsal yapılardan oluşmaktadır. GOKÇUŞ'ların sınır ötesi satınalma faaliyetlerinin bu beş boyutlu model aracılığıyla açıklanabildiği ifade edilmektedir (Sun vd., 2012).

Sınır ötesi satınalmaların açıklanması konusunda birçok çalışmanın ev sahibi ülke kurumsal yapısını ele aldığı görülmektedir. Bu noktada iyi kurumsal faktörlere sahip ülkelerde yapılan satınalmaların firmalara başarı sağladığı öne sürülmektedir (Nicholson ve Salaber, 2013; Tao vd., 2017). Peng vd. (2017), ABD'de bağlı kuruluşları bulunan Çin kökenli işletmelerin yatırımlarını incelediği çalışmada OLI ve Evrim Teorisi yaklaşımlarıyla TBT'yi ele almaktadır. Yazarlar, gelişmekte olan ülkelere gelişmiş ülkelere yapılan yatırımlarda sürecin varlık arama ve öğrenme motivasyonu ile yapılan DYY ile başladığını öne sürmektedir. Bu süreçte ana ülkedeki merkezin kontrol gücünün, yönetimi öğrenme noktasında katkı sağlayacağı için TBT'yi artıracığı ifade edilmektedir. Araştırma sonuçları, Çin kökenli ÇUŞ'lar için sunulan modelin desteklendiğini göstermektedir.

GOKÇUŞ'ların uluslararasılaşmasını ve sınır ötesi satınalma faaliyetlerini OLI yaklaşımı çerçevesinde ele alan çalışmaların ya kısmi düzeyde açıklayıcı olduğu ya da olguyu başka kuramsal bakış açılarıyla birlikte ele alarak açıklayabildiği görülmektedir. Bu durum, yaklaşıma getirilen eleştirilerin yapıcı düzeyde olduğunu, farklı bakış açılarıyla alanda yeni çalışmalara alanda ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir.

### **2.1.3. LLL Yaklaşımı**

Mathews (2002), OLI paradigmasını GOKÇUŞ'ların sahiplik avantajının olamayacağı noktasında gelişmekte olan ekonomilerden yapılan yatırımları açıklayamamakla eleştirmekte, GOKÇUŞ'ların avantajları kullanmak yerine varlık arama motivasyonu ile avantaj yakalamak için uluslararası yatırım yaptıklarını öne sürmektedir. Uluslararasılaşma sürecinin ise birbirini tamamlayan üç adımdan oluştuğunu ifade etmektedir. Bu yaklaşıma göre gelişmekte olan ülke kökenli firmaların ilk olarak bağlantı kurmaya ihtiyaçları bulunmaktadır. Kurulan bağlantılar aracılığıyla ortaya çıkan kaldıraç etkisiyle şirketlerin uluslararası faaliyetleri artmaktadır. İlk iki

aşamada ortaya çıkan fırsatların sürdürülebilirliğini sağlamak isteyen firmalar öğrenme eylemini gerçekleştirmektedir ve öğrenilen bilgiler aracılığıyla yatırımlar artarak devam etmektedir. Dunning'in OLI paradigmasında olduğu gibi Mathews'in yaklaşımı da kendisini oluşturan aşamaların ilk harfleri ile anılmaktadır: linkage (L), leverage (L), learning (L). Brezilya, Hindistan ve Çin kökenli “dragon” şirketlerden esinlenerek geliştirilen bu yaklaşımda sınır ötesinde yapılan yatırımlar öncesinde firmaların ortak girişim, stratejik ortaklık vb. gibi faaliyetlerle bağlantı kurması kilit rol oynamaktadır (Mathews, 2006). Bu anlamda sınır ötesi satınalma faaliyetlerinin yaklaşımın ilerleyen aşamalarında, uluslararası pazarlarda iş yapmanın öğrenilmesinin ardından yapılması beklenmektedir.

Mathews (2006) getirdiği yaklaşımla, OLI paradigmasının varlık arama motivasyonunu yeniden yorumlamakla eleştirilmekte (Narula, 2006), araştırmacının bu anlamada yaklaşımın yalnızca GÖKÇUŞ'larda daha iyi çalışan kısmını ele aldığı öne sürülmektedir (Ramamurti, 2012). Mathews, ise yaklaşımının bir model olmadığını ve her GÖKÇUŞ'un uluslararasılaşmasını açıklayamayabileceğini ifade etmektedir (Mathews, 2017: 172). Yazar aynı zamanda, araştırmasının amacının OLI paradigmasının mikroekonomik temelli yapısının yerini almak olmadığını, bunun yerine geç uluslararasılaşan şirketler için tamamlayıcı bir yaklaşım ortaya koyduğunu vurgulamaktadır (Mathews, 2017: 174). Bu yapıyla LLL Yaklaşımı GÖKÇUŞ'ların uluslararasılaşmasını konu alan birçok çalışmada teorik arka planı oluşturmaktadır (Li vd., 2017; Ray vd., 2017; Thite vd., 2016). Bu konuda yapılan çalışmaların çoğunluğunun Çin, Hindistan gibi gelişen pazarlar üzerine olduğu bilinmektedir (Nelaeva ve Nilssen, 2022: 237). Bunun yanında, model çerçevesinde geliştirilen araştırmaların çok kısıtlı bir bölümünün sınır ötesi satınalmalar konusuna odaklandığı ve satınalmaların yatırımlar içindeki yerini anlamaya ya da açıklamaya çalıştığı görülmektedir. Örneğin Thite vd. (2016), Hindistan kökenli dört şirketi incelediği örnek olay çalışmada firma faaliyetlerinin LLL yaklaşımına uygun şekilde ilerlediği sonucunu ortaya koymaktadır. Araştırma sonuçları, incelenen örnek olaylarda gelişmiş ülke ekonomilerinden yapılan stratejik sınır ötesi satınalmaların kaldıraç etkisi yaratarak firmaların global birer oyuncu olmasında etken olduğunu göstermektedir. Şirketlerin bu satınalmalar aracılığıyla özellikle maddi olmayan varlıkları elde ederek uluslararası faaliyetlerini artırdıkları ifade edilmektedir.

Brezilya, Rusya, Hindistan ve Çin kökenli şirketlerin yaptığı 176 sınır ötesi satınalma faaliyetini inceledikleri çalışmalarında Elia ve Santangelo (2017), ilk satınalmaların ulusal yenilikçilik düzeyi bakımından ana ülkeye daha denk ülkelere yapıldığını ifade etmektedir. Bilişsel farklılık şoklarının yaşanmaması amacıyla yapılan bu işlemleri ise ilerleyen dönemlerde daha güçlü yenilikçilik düzeyine sahip ülkelere yapılan yatırımların takip ettiği belirtilmektedir. Bu araştırmalar aracılığıyla, teorinin açıklanmasında sınır ötesi satınalmaların ayrıca ele alınmasının anlamlı katkı yaptığı anlaşılmakta, ancak genel bir yorum yapılabilmesi için bu konuda yapılan araştırmaların sınırlı kaldığı görülmektedir. Bu anlamda konunun yeni yapılacak araştırmalarla derinleştirilmesinin yerinde olacağı düşünülmektedir.

#### 2.1.4. Sıçrama Yaklaşımı

Luo ve Tung (2007) tarafından geliştirilen bu yaklaşımda uluslararasılaşma sürecinin birbirini takip eden faaliyetler sonucunda gerçekleşmediği varsayılmaktadır ve bu bakımından önceki yaklaşımlardan ayrılmaktadır. Aksine bu yaklaşımda, GOKÇUŞ'ların geriden geliyor olmalarından kaynaklı dezavantajlarını ortadan kaldıracak şekilde risk alan, agresif yatırımları hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelere yapacakları ileri sürülmektedir. Bu proaktif yaklaşım firmalara zayıf hukuki yapılar, politik istikrarsızlıklar, hükümet engelleri gibi kurumsal kısıtları aşma fırsatı da sunmaktadır. Dolayısıyla firmaların yatırımlarında fırsat ve varlık arama güdüsünün ön planda olacağı ifade edilmektedir (Luo ve Tung, 2007). Modelde GOKÇUŞ'ların farklı gelişmişlik düzeyindeki ülkelere yatırım yapabilecekleri öngörülürken sıçrama adımları da belli bir kavramsal çerçeve ile daraltılmamaktadır. Örneğin bir firma rekabette dezavantajlı olduğu teknolojik bilgiyi elde etme ya da stratejik varlık arama güdüsüyle gelişmiş ülkelerde yatırım yapabilmektedir. Teknoloji tabanlı üretim firması ise hammadde konusunda dışa bağımlılığını DYY yaparak aşabilmektedir. Pazar arama stratejisi ile gelişmekte olan ülkelere yatırım yaparak ana ülkedeki yabancı ülke kökenli büyük firmalara karşı rekabet avantajı yaratabilmektedir. Böylelikle pazar yapısından doğan kısıtları aşabilmekte, kota, gümrük vergisi gibi ticari engellerden kurtulabilmektedir. Ayrıca, satınalma faaliyetleri aracılığıyla marka bilinirliği olan firmaları ele geçirebilmektedir. Bu sıçrama adımları ile kendisine fırsat yaratan firmalar, elde ettikleri sahiplik avantajlarını hem ana ülkelerinde hem gelişmekte olan ülkelerde rekabet avantajı yaratarak kullanabilmektedir (Luo ve Tung, 2018).

Özellikle ana merkezi Uzak Doğu ülkelerinde bulunan firmalar tarafından yapılan sınır ötesi yatırımların sıçrama yaklaşımı aracılığıyla açıklandığı görülmektedir. Örneğin Su vd. (2020), Çin kökenli ana merkez ve bağlı ortaklıklar arasındaki ilişkiyi bu yaklaşım aracılığıyla inceledikleri araştırmasında örneklem şirketlerinin bilgi transfer etmek ve sıçrama yaratmak amacıyla sınır ötesi yatırım yaptıklarını ifade etmektedir. Elango ve Pattnaik (2011) de Hint kökenli firmaların 175 satınalma faaliyetini inceledikleri araştırmada sıçrama yaklaşımının açıklayıcılığına vurgu yapmaktadır. Tüm teorik yaklaşımlarda olduğu gibi bu yaklaşıma da çeşitli eleştiriler getirilmektedir. GOKÇUŞ'larda sıçrama adımı olarak tarif edilen tüm faaliyetlerin gelişmiş ülke kökenli işletmeler tarafından da kullanılıyor olması/olabileceği modele getirilen eleştirilerin başında gelmektedir (Ayden, 2015).

#### 2.2. Ters Bilgi Transferini ve Bilginin Paylaşılmasını Açıklayan Bilgi Temelli Yaklaşım

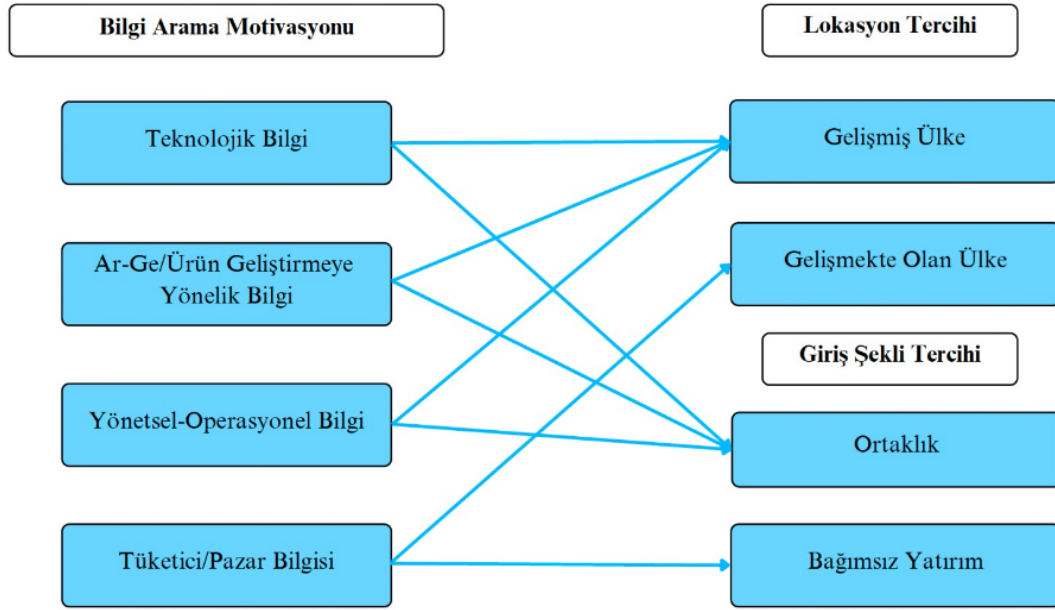
Firma kaynaklarının rekabet üzerinde etkisinin olabileceği düşüncesi, iktisat bilimi temelli olarak 1930'larda gündeme gelmektedir (Robinson, 1942). Penrose ilerleyen yıllarda yayımlanan "Firmanın Büyüme Teorisi" adlı kitabında; firmaların kaynaklara sahip olmalarının yanında onları kullanma şekilleri ve yeniden yapılandırmalarının da rekabet avantajı yaratma konusunda önemli

faktörler olabileceğini ifade etmektedir. Kaynakların firma için önemini vurgulayan bu çalışmaların neticede Kaynak Temelli Yaklaşımın temelini oluşturduğu görülmektedir (Penrose, 1959). Son yıllarda yapılan araştırmalarda ise rekabeti etkileyen en önemli kaynaklardan biri olarak kabul edilen bilgi (Hitt vd., 2006), firma girdilerinin değerli çıktılara dönüştürülmesi sürecinde en fazla etkiye sahip, benzersiz bir kaynak olarak değerlendirilmektedir (Kedia vd., 2012).

Kogut ve Zander (1992)'in ilk çalışmalarını başlattığı bilgi temelli yaklaşıma göre bilgi pazardan elde edilmesinden çok daha kolay bir şekilde çokuluslu şirketler tarafından, firmalar arasında transfer edilmesiyle elde edilebilmektedir. Dünya çapında farklı zaman, mekân, kültür ve dil özellikleri ile oluşturulan bilgiyi örgütsel ağları aracılığıyla aktarma şansına sahip olan ÇUŞ'lar bu anlamda önemli bir rekabet avantajı elde etmektedir (Kogut ve Zander, 1993). Bu avantaj, GOKÇUŞ'ların sanayileşmiş ve gelişmiş ülkelere yatırım yaptıklarında ayrı bir önem ifade etmektedir. Bunun sebebi; iki ülke kategorisinin kurumsal yapılarının makro ve mikro düzeyde çok farklı olması (Bilgili vd., 2016; Mathews, 2006), geç uluslararasılaşan bu firmaların yeni yetenekler inşa ederek rekabet avantajı yaratmaya çalışmak için kaybedecek zamanlarının olmaması (Li, 2007; Pradhan, 2008) ve ayrıca bu firmaların gelişmiş ülke kökenli muadilleri gibi önceden geliştirilmiş güçlü yönlerinin de mevcut olmaması (Mathews, 2006) olarak açıklanabilmektedir (Peng vd., 2017). Bu yönüyle bilgi temelli yaklaşım gelişmiş ve gelişmekte olan ülke kökenli işletmelerin bilgi üretme ve transfer etme faaliyetlerini açıklamak amacıyla kullanılmaktadır. Yaklaşımın temelinde hangi düzeyde bilgi olursa olsun elde edilen bilginin firmanın yararına olacağı ve firma performansını artırıcı etkisi olacağı varsayımı yer almaktadır (Gaur vd., 2019; Leposky vd., 2017; Steensma ve Lyles, 2000).

GOKÇUŞ'ların stratejik eğiliminin bilgi arayışı ile DYY yapma yönünde olacağını ifade eden Kedia vd. (2012), aranan bilginin türüne göre lokasyon ve ülkeye giriş şeklinin değişeceğini öngörmektedir. GOKÇUŞ'ların yatırım kararlarını etkileyebilecek bilgi türlerini teknolojik, Ar-Ge temelli, yönetsel-operasyonel ve pazar ve tüketici odaklı olmak üzere dört şekilde kategorileştiren yazarlar yatırım türlerini ortaklıklar ve bağımsız yapılan yatırımlar olarak sınıflandırmaktadır. GOKÇUŞ'ların aynı anda birden fazla bilgi arama motivasyonu taşıyabileceğini öngören yazarlar, bu durumda öncelikli olan motivasyona göre yatırım şeklinin tercih edileceğini ifade etmektedir. Araştırmacıların, aranan bilgi türü ile beklenen yatırım türleri ve lokasyon tercihleri arasında kurduğu bağlantı ve eşleştirmeler Şekil 4'te görülebilmektedir. Kedia ve diğerlerinin (2012) öngördüğü bu yapı içerisinde GOKÇUŞ'ların yaptığı satınalmalar değerlendirildiğinde, ortaklık kurularak yapılan satınalmalarda teknolojik bilgi, ürün geliştirme, yönetsel ve operasyonel bilgi elde etme motivasyonlarının ön planda olması ve yatırımların gelişmiş ülkelerde konumlanması beklenmektedir. Türkiye kökenli GOKÇUŞ'larda olduğu gibi sınır ötesi satınalmaların çoğunluğu yüzde yüz ya da kontrol gücü yüksek olacak şekilde yapılan yatırımların ise tüketici ve pazar bilgisi motivasyonu ile gerçekleştiriliyor olması beklenmektedir.

**Şekil 4. Bilgi Arama Motivasyonu ile Yapılan DYY’lerde Lokasyon ve Giriş Türü Tercihleri**



**Kaynak:** Kedia ve diğerlerinden (2012) uyarlanarak yazar tarafından Türkçeleştirilmiştir.

Gnyawali vd. (2009), Bilgi Temelli Yaklaşım ve Ağ Yaklaşımı çerçevesinde firmalar arası bilgi paylaşımını bağlı kuruluşun sahip olduğu özellikler, ikili iş birlikleri ve bağlamsal faktörler bakımından ele almaktadır. Araştırmacılar kavramsal olarak tasarımı yaptığı araştırmada işletmeler arasında kurulan bilgi temelli ağlara yönelik önermeler geliştirmektedir. Buna göre, hedef bağlı kuruluşun girişimcilik yönü ne kadar kuvvetliyse şirketler arasında bilgi ağı kurulması olasılığı o kadar yüksek beklenmektedir. Benzer şekilde hedef bağlı kuruluşun tehditlere karşı algıladığı stratejik kırılganlığı, entelektüel sermayesi ve sosyal sermayesi ne kadar yüksekse şirketler arasında bilgi ağı kurulması olasılığının o kadar yüksek olabileceği belirtilmektedir. Bunun yanında, hedef kuruluşla merkez kuruluş arasındaki ikili ilişkiler ne kadar kuvvetli, aralarındaki amaç birliği ne kadar yüksek, genel merkezin bağlı kuruluşlar arasında kurulacak bağa desteği ne kadar yüksekse şirketler arasında bilgi ağı kurulması olasılığının o derece yüksek olması beklenmektedir. Araştırmacılar, bağların gücünün ve tarafların sahip olduğu bilgi karakteristiklerinin örtüşmesinin de kurulacak bilgi ağlarında etkili olmasını beklemektedir. Bağların gücünün özellikle bilgi geliştirme ve örtük bilginin transfer edilmesi noktasında önem ifade ettiği belirtilmektedir.

Foss ve Pedersen (2013), sınır ötesi bağlı kuruluşlardan transfer edilen bilginin merkez firma içinde paylaşılmasına dair yürütülen çalışmalarında bilgi temelli yaklaşımı referans göstererek bağlı kuruluşun sahip olduğu bilgi düzeyinin ve bilginin kaynağının önemine vurgu yapmaktadır. Yazarlar, bilginin kaynağının içsel, ağ içi ya da yerel bilgi kümesine ait olması durumunda bilgi transferini etkileyen faktörlerin değişkenlik göstereceğini ifade etmektedir. Buna göre, örgüt içi içsel

bilginin transfer edilmesinde bağılı kuruluşun içsel bağımlılığının, ağ yapısı içindeki bilginin transferinde bağılı kuruluşlar arasındaki ağ içindeki ticaretin, yerel bilgi kümesine ilişkin bilginin transferinde ise bağılı kuruluşların otonomisinin etkili olduğu ortaya konmaktadır.

Sınır ötesi bağılı kuruluşlardan ana merkeze yapılan TBT'den sağlanan faydayı etkileyen unsurları Bilgi Temelli Yaklaşım çerçevesinde ele alan Ambos vd. (2006), ana merkezin özümseme kapasitesiyle birlikte bağılı kuruluş düzeyindeki etkenleri de incelemektedir. Bu anlamda ev sahibi ülkenin rekabet gücü ve kültürel mesafesi, bağılı kuruluş ve ana şirket arasındaki örgütsel mesafe ve bağılı kuruluşun üstlendiği rol çalışma kapsamında incelemeye alınmaktadır. Kültürel ve örgütsel mesafe değişkenlerinin TBT'den sağlanan faydaya anlamlı bir etkisinin olmadığını gösteren araştırma bulguları, bağılı kuruluş rollerinin kısmen olmak üzere, ülke rekabet gücünün ve ana ülke özümseme kapasitesinin TBT üzerinde anlamlı etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır.

Najafi-Tavani vd. (2012), Bilgi Temelli Yaklaşım ve Ağ Yaklaşımı çerçevesinde el aldıkları araştırmada bağılı kuruluşun istekliliği ve dışa yerleşikliğinin TBT üzerindeki etkisini incelemektedir. Araştırmacılar bunun yanında, taraflar arasındaki ilişkilerin karakteristiğini içe yerleşiklik, sosyalleşme mekanizmaları ve paylaşılan değerler ekseninde ele almaktadır. Araştırma bulguları, bağılı kuruluşun istekliliği ve taraflar arasındaki sosyalleşme mekanizmalarının TBT'yi etkileyen en önemli unsurlar olduğunu göstermektedir. Taraflar arasındaki ilişkiye dair diğer değişkenlerin ise ancak bağılı kuruluşun istekliliği aracılığıyla anlamlı görüldüğü, bağılı kuruluşun dışa yerleşikliğinin ise herhangi bir etkisinin olmadığı ifade edilmektedir.

Bilgi Temelli Yaklaşım kapsamında yürütülen bir diğer araştırmada Nair vd. (2018), örgütsel iş birliğiyle birlikte bilginin örtük olması durumlarının TBT'nin miktarı ve TBT'den sağlanan fayda üzerindeki etkisini incelemektedir. Sınır ötesinde bağılı kuruluşu olan 101 Hindistanlı şirket örneklemini ile yürütülen araştırma bulguları, her iki değişkenin de miktar ve fayda bakımından TBT'yi etkilediğini ortaya koymaktadır. TBT konusunda yürütülen çalışmalarda Bilgi Temelli Yaklaşımdan türetilen Bilgi Bağlantısı Kuramı ve Bilgi İşleme Teorisi gibi yaklaşımların kullanılmasının yanında Sosyal Sermaye, Ekoloji Kuramı ve Sıçrama Yaklaşımı gibi farklı teorilerin de kullanıldığı görülmektedir. Tablo 3, alanda temel kabul edilebilecek bu çalışmaların da aralarında yer aldığı yayınları; yayımlandıkları dergi, örneklemini, değişkenleri ve değişkenlerinin ölçüm araçlarını da gösterecek şekilde sunmaktadır.

Araştırma kapsamında açıklamalarına yer verilen uluslararasılaşma teorilerinin, satınalmaların yerinin, nedeninin ve öneminin anlaşılmasına katkı sağlarken, bilgi transferi konusunda yürütülen birçok çalışmada açıklayıcı teori olarak kullanılan Bilgi Temelli Yaklaşımın (Örn. Nair vd., 2018; Najafi-Tavani vd., 2018; Najafi-Tavani vd., 2015; Zhou vd., 2018) TBT ve bilginin işletme grubu üyesi şirketler arasında paylaşılması mekanizmalarının anlaşılmasına katkı sağlaması beklenmektedir. Bölümün bundan sonraki başlığında kavramsal ve teorik olarak sunulan çerçevenin

**Tablo 3. Ters Bilgi Transferi Konusunda Yapılan Teorik Temelli Çalışmalar**

| YAZAR                                                                                                                                                                    | DERGİ                                                                                                                                                                            | AMAÇ(LAR)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | SONUÇ(LAR)                                                                                                                                                                                                                                                       | TEORİK ÇERÇEVE                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ambos vd. (2006)                                                                                                                                                         | International Business Review                                                                                                                                                    | Araştırmanın amacı, ana merkezin ters bilgi transferinden faydasını etkileyecek değişkenlerin saptanmasıdır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Sınır ötesi bağlı kuruluşun üstlendiği rol, ev sahibi ülkenin ekonomik gücü ve ana merkezin özümseme kapasitesine bağlı olarak TBT'den elde edilecek fayda etkilenmektedir. Kültürel ve örgütsel mesafenin TBT'den sağlanan faydaya anlamlı etkisi olmamaktadır. | Bilgi Temelli Yaklaşım (Knowledge-Based Theory)                                                                                                                                                                                                                                              |
| ÖRNEKLEM&ÜLKE                                                                                                                                                            | BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN                                                                                                                                                                | ÖLÇÜMLEME                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | BAĞIMLI DEĞİŞKEN                                                                                                                                                                                                                                                 | ÖLÇÜMLEME                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Ana merkezleri Avrupa'da yer alan 33 çokuluslu şirketin sınır ötesinde yer alan bağlı kuruluşları ile arasında gerçekleşen bilgi transferi 294 gözlem ile incelenmiştir. | *Bağlı Kuruluş Düzeyi<br>a. Ev sahibi ülkenin rekabet gücü<br>b. Üstlendiği rol<br>c. Kültürel mesafe<br>d. Örgütsel mesafe<br><br>**Ana Merkez Düzeyi<br>a. Özümseme kapasitesi | *a: Ekonomik olarak gelişmiş ve daha az gelişmiş ülkeler<br>*b: Bilgi akışları göz önüne alınarak 4 farklı bağlı kuruluş rolü tanımlanmıştır.<br>1.Global yenilikçiler<br>2.Entegre olmuş oyuncular<br>3.Uygulayıcılar<br>4.Yerel yenilikçiler<br>*c:Hem Kogut ve Singh (1988)'in kültürel mesafe indeksi hem 7'li Likert ile algılanan kültürel mesafe ölçülmüştür.<br>*d:7'li Likert ile algılanan örgütsel mesafe ölçülmüştür.<br><br>**a: Ana merkezin transfer edilen bilgiye aşinalığı 7'li Likert ile ölçülmüştür. | ^TBT'den sağlanan fayda<br><br>1.Pazarda mevcut müşteri bilgisi<br>2.Pazarda mevcut rakip bilgisi<br>3.Pazarlamaya dair know-how<br>4.Dağıtım kanallarına dair know-how<br>5.Teknolojik know-how<br>6.Müşterinin satınalma davranışı hakkında know-how           | ^Gupta ve Govindarajan (1994)'ü izleyerek, bilgi 6 kategoriye ayrılmış ve yöneticilere bu bilgi transferlerinin gerçekleşip gerçekleşmediği 7'li ölçekle sorulmuştur. Ayrıca ayrı bir bölümde bu transferlerin firmaya ne derece fayda sağladığı yine 7'li Likert aracılığı ile sorulmuştur. |

**Tablo 3. (Devamı)**

| YAZAR                                                                            | DERGİ                                                                                                                                                                                       | AMAC(LAR)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | SONUÇ(LAR)                                                                                                                                                                                          | TEORİK ÇERÇEVE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Yang vd. (2008)                                                                  | Journal of Management                                                                                                                                                                       | Çalışmanın amacı, ana merkezden bağlı kuruluşa gerçekleşen geleneksel bilgi transferinin ve bağlı kuruluştan ana merkeze gerçekleşen ters bilgi transferinin belirleyicilerini incelemektir. Ev sahibi ülkenin düzenleyici etkisinin olup olmadığı irdelenmektedir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | GBT ile TBT farklı transfer mantıkları ile çalışmaktadır. GBT için örgütsel karakteristikler önem ifade etmekte iken TBT söz konusu olduğunda bilgi karakteristikleri daha önemli hale gelmektedir. | Bilgi Bağintısı Kuramı (Knowledge Relevance Theory)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| ÖRNEKLEM&ÜLKE                                                                    | BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN                                                                                                                                                                           | ÖLÇÜMLEME                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | BAĞIMLI DEĞİŞKEN                                                                                                                                                                                    | ÖLÇÜMLEME                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Macaristan, Polonya ve Litvanya’da satın alınan 105 bağlı kuruluş incelenmiştir. | <p>*Bilgi karakteristiği</p> <p>**Bağlı kuruluşun örgütsel karakteristikleri</p> <p>a. Yetkinlik yaratma</p> <p>b. Yetkinlik kullanma</p> <p>Düzenleyici Etki: Ev sahibi ülkenin konumu</p> | <p>*Satın alma öncesinde satın alan firma ile bağlı kuruluş arasındaki bilgi düzeyinin benzerlik derecesi; teknoloji, ürün çeşitliliği, pazar, müşteri ve rekabet başlıklarında 5’li Likert aracılığı ile ölçümlenmiştir.</p> <p>**Cantwell ve Mudambi (2005)’den yararlanarak;</p> <p>a.Bağlı kuruluşa yüklenen sorumluluk; yerel araştırmacılar ve yetenekli çalışanlar ihtiyacına karşılık vermek, satın alan firmanın coğrafi üretim ağını genişletmek ve ev sahibi ülkedeki stratejik varlıkları kontrol etmek ise...</p> <p>b.Bağlı kuruluşa yüklenen sorumluluk; yerel pazara ve doğal kaynaklara ulaşmak, ucuz yerel iş gücünü kullanmak ise...</p> <p>Her iki **maddede yer alan 7 ifade 5’li skalada derecelendirilmiş, ardından ortalamaları alınarak ortalamanın üzerine çıkanlar yetkinlik yaratma, altında kalanlar yetkinlik kullanma olarak kodlanmıştır.</p> | <p>^Transfer çeşidi</p> <p>1. GBT</p> <p>2. TBT</p>                                                                                                                                                 | <p>^Çift taraflı bilgi akışının kapsamı 6’şar adet anket sorusu aracılığı ile tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu soruların kavramsal kapsamı aşağıdaki şekildedir.</p> <p>1. Teknik yenilikçilik</p> <p>2. Üretime ilişkin know-how</p> <p>3. Satış ağları</p> <p>4. Paylaşılan marka adları</p> <p>5. AR-GE amaçlı paylaşılan finansal kaynaklar</p> <p>6. Yönetimsel yetkinlikler</p> <p>Teknolojik know-how, satış ve pazarlama, finansal ve yönetsel bilgilerin temelinde şekillenen bu sorulara yanıtlar 5’li Likert ölçeği aracılığı ile alınmıştır.</p> |

**Tablo 3. (Devamı)**

| YAZAR                                                                                                      | DERGİ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | AMAC(LAR)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | SONUÇ(LAR)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | TEORİK ÇERÇEVE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Rabbiosi (2011)                                                                                            | Journal of International Management                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Çalışmanın amacı, sınır ötesi bağlı kuruluşlar ile merkez firma arasındaki koordinasyon mekanizmaları ile ters bilgi transferi arasındaki ilişkiyi incelemektir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | TBT'yi etkileyen iki farklı durum mevcuttur. İlki; yüksek derecede otonom bağlı kuruluşlar ile çokça kişisel koordinasyon mekanizmalarının kullanılması durumudur. İkincisi ise düşük derecede otonom bağlı kuruluşlar ile çokça elektronik koordinasyon mekanizmalarının kullanılması durumudur. Bu sonuçların bağlı kuruluşun üstlendiği role göre değiştiği gözlenmiştir. | Bilgi İşleme Teorisi (Information Processing Theory)                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| ÖRNEKLEM&ÜLKE                                                                                              | BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | ÖLÇÜMLEME                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | BAĞIMLI DEĞİŞKEN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | ÖLÇÜMLEME                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 280 merkez firma ve bağlı kuruluş çifti incelenmiştir. Ana ülke İtalya iken ev sahibi ülkeler muhtelifdir. | <p>*Koordinasyon mekanizmaları</p> <p>a.Kişisel koordinasyon</p> <p>b.Elektronik koordinasyon</p> <p>**Bağlı kuruluşun otonomisi (özerkliği)</p> <p>***Bağlı kuruluşun rolü</p> <p>Not: Etkileşimlerin hesaplanabilmesi için; kişisel koordinasyon mekanizmaları bağlı kuruluşun otonomisi ile çarpılmış, elektronik koordinasyon verisi de ayrıca bağlı kuruluşun otonomisi ile çarpılmıştır.</p> | <p>*a. İki firmanın aşağıdaki maddelerde ne sıklıkla bir araya geldikleri saptanmıştır.</p> <p>1.Takım çalışması</p> <p>2.Kısa süreli yönetici transferleri</p> <p>3.Araştırmacı ve mühendislerin kısa süreli transferleri</p> <p>*b İki firmanın aşağıdaki maddelerde ne sıklıkla işlem yaptıkları saptanmıştır.</p> <p>1.Forum, e-posta, mesaj gibi internet araçlarının kullanımı</p> <p>2.Döküman, taslak, veri tabanı gibi belge alışverişi</p> <p>**Ghoshal ve Nohria (1989)'dan esinlenerek, bağlı kuruluşun aşağıdaki konularda merkezden ne kadar bağımsız hareket ettiği tespit edilmeye çalışılmıştır. Her bir madde için 5'li skalada yanıt alınmış ve yanıtların ortalaması alınarak otonomi hesaplanmıştır.</p> <p>1.AR-GE projeleri</p> <p>2.Yeni teknolojilere giriş</p> <p>3.Ürün ve servislerde değişim</p> <p>4.İşe alım ve işten çıkarma</p> | ^TBT miktarı                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Merkez firma tarafından transfer edilen ve faydalı kabul edilip kullanılan bilgi, açık uçlu sorular aracılığıyla; teknoloji, know-how, yetenekler ve yetkinlikler başlıklarında ele alınmıştır. Merkez firmaya ayrıca 0-3 arasında bir skalada faydalı TBT'nin ne derece yapıldığı sorulmuş ve sayısal olarak da veri alınmıştır. |

**Tablo 3. (Devamı)**

|                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                         | <p>*** Bağlı kuruluşun rolü; yeni ürün ve teknolojiler yaratma (yetenek arama) ve süreç ve ürün iyileştirmeye (yetenek kullanma) göre belirlenmiştir.</p> <p>1. Bağlı kuruluş ikisini de üstlenmiyorsa; uygulayıcılar...</p> <p>2. Yetenek kullanma varsa yalnız yetenek arama yoksa; katkı sağlayanlar...</p> <p>3. Her ikisi de varsa yenilikçiler...</p>                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>YAZAR</b>                                                                                                                                                                                                              | <b>DERGİ</b>                                                                                                                                                                                                            | <b>AMAÇ(LAR)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>SONUÇ(LAR)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>TEORİK ÇERÇEVE</b>                                                                                                                                                                                                                                              |
| Najafi-Tavani vd. (2012)                                                                                                                                                                                                  | Management International Review                                                                                                                                                                                         | <p>Çalışmanın amacı, merkez firma ve bağlı kuruluş arasındaki ilişkilerin özellikleri ile bağlı kuruluşa ait özelliklerin ters bilgi transferi üzerindeki etkisini incelemektir.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <p>Bağlı kuruluşun bilgi paylaşma istekliliği ve taraflar arası sağlanan sosyal mekanizmalar TBT'nin miktarı üzerinde en etkili olan unsurlardır. Paylaşılan değerler ve içe yerleşiklik değişkenleri, bağlı kuruluşun istekliliği aracılığı ile TBT miktarını etkilemektedir. Sosyalleşme mekanizmaları ve içe yerleşiklik arasında ilişki olduğu gözlenmektedir. Beklenenin aksine dışa yerleşikliğin TBT üzerindeki etkisi negatiftir.</p> | <p>Bilgi Temelli Yaklaşım (Knowledge-Based View) &amp; Ağ Yaklaşımı (Network View)</p>                                                                                                                                                                             |
| <b>ÖRNEKLEM&amp;ÜLKE</b>                                                                                                                                                                                                  | <b>BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN</b>                                                                                                                                                                                                | <b>ÖLÇÜMLEME</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>BAĞIMLI DEĞİŞKEN</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>ÖLÇÜMLEME</b>                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <p>Birleşik Krallık'ta bilgi yoğun hizmet sektöründe faaliyet gösteren 178 bağlı kuruluştan veri alınmış ve incelenmiştir. Bu bağlı kuruluşların merkez firmalarının Birleşik Krallık'ta olmaması temel kriterlerdir.</p> | <p>*Bağlı Kuruluş Karakteristikleri</p> <p>a. İsteklilik</p> <p>b. Dışa yerleşiklik</p> <p>**İlişkilerin karakteristiği</p> <p>a. İçe yerleşiklik</p> <p>b. Sosyalleşme mekanizmaları</p> <p>c. Paylaşılan değerler</p> | <p>*a.</p> <p>1. Bağlı kuruluşun sahip olduğu bilgiyi paylaşmasında gördüğü fayda derecesi,</p> <p>2. Bağlı kuruluşun ana firmaya aktarmak için adadığı fiziksel, finansal, örgütsel ve lojistik kaynakları</p> <p>3. Ama firmanın bağlı kuruluşu bilgi aktarımı konusunda finansal ve duygusal olarak ne derece motive ettiği (Tamamı 7'li skala)</p> <p>*b. Bağlı kuruluşun müşteriler, tedarikçiler, üniversiteler ve araştırma enstitüleriyle kurduğu ilişkilerinin satış ve pazarlama uygulamaları</p> | <p>^TBT Miktarı</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <p>Gupta ve Govindarajan (2000) ve Yang vd. (2008)'den esinlenerek bilgi dört farklı kalemde ele alınmıştır:</p> <p>1. Satış ve pazarlamaya dair know-how</p> <p>2. Stratejik know-how (müşteri, rakip ve tedarikçi hakkında)</p> <p>3. Dağıtıma dair know-how</p> |

**Tablo 3. (Devamı)**

|                               |                           | <p>konusunda karşılıklı uyuma hangi bilgi türünde ne ölçüde yol açtığı (7’li skala)</p> <p><b>**a.</b> Karşılıklı ilişkilerin adaptasyona ne ölçüde yol açtığı (7’li skala)</p> <p><b>**b.</b> ortak eğitim programları, iki firma arasında çalışan ve yönetici hareketliliği, ana firmanın üst yöneticileri tarafından bağlı kuruluşların ziyaret edilmesi, bağlı kuruluş üst yöneticilerinin ana firmayı ziyareti, takım komite gibi oluşumlarda yönetici ve çalışan olarak iki firmadan karşılıklı yer alınması durumu (Tamamı 7’li skala)</p> <p><b>**c.</b> Ana firma ve bağlı kuruluşun; iş pratikleri, iş yapma stilleri, örgüt kültürleri ve amaç birliği olmak üzere 4 konuda birbirlerine ne kadar benzer oldukları (Tamamı 7’li skala)</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <p>4. Yönetim sistemlerine dair know-how</p> <p>Bu başlıklarda ele alınan TBT, bağlı kuruluşların CEO, genel müdür ve müdürlere yöneltilen anket formları aracılığı ile 7’li skala kullanılarak toplanmıştır.</p> |
|-------------------------------|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| YAZAR                         | DERGİ                     | AMAÇ(LAR)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | SONUÇ(LAR)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | TEORİK ÇERÇEVE                                                                                                                                                                                                    |
| Rabbiosi ve Santangelo (2013) | Journal of World Business | <p>Araştırmanın amacı, genellikle kontrol değişkeni olarak kullanılan yaş değişkeninin, ana firmanın TBT’den sağladığı fayda üzerindeki direkt etkisinin incelenmesidir. Bu ilişkide ayrıca giriş şekli ve sosyalleşme mekanizmalarının düzenleyici etkisini incelemek amaçlanmaktadır.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <p>Yaşı daha ileri olan firmalardan ana firmaya yapılan TBT’den sağlanan faydanın daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Bu etkide, satınalma şeklinde yapılan yatırımların ve yüksek sahiplik oranında yapılan ortak girişimlerin negatif düzenleyici etkisinin olduğu, sosyal mekanizmaların ise pozitif düzenleyici etkisinin olduğu saptanmıştır.</p> | <p>Örgütsel Ekoloji<br/>(Organization Ecology)<br/>&amp;<br/>Sosyal Sermaye (Social Capital)</p>                                                                                                                  |

**Tablo 3. (Devamı)**

| ÖRNEKLEM&ÜLKE                                                                                                                                                        | BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN                                                                                      | ÖLÇÜMLEME                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | BAĞIMLI DEĞİŞKEN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | ÖLÇÜMLEME                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ana merkezi İtalya'da bulunan 41 firmanın 84 sınır ötesi bağlı kuruluşu tarafından gerçekleşen 146 bilgi transferi incelenmiştir. (gözlem birimi bilgi transferidir) | *Bağlı kuruluşun yaşı<br><br>Düzenleyici Değişkenler:<br>**Giriş şekli<br>***Sosyalleşme mekanizmaları | *Gözlem yılından bağlı kuruluşun ana firmaya katıldığı yıl çıkarılarak hesaplanmıştır.<br>** Satınalma, çoğunluk hisseli ortak girişim ve yeşialalan yatırımları ayrı ayrı kodlanmıştır.<br>***7'li skala aracılığıyla aşağıdaki mekanizmaların gerçekleşme yoğunlukları tespit edilmiştir.<br>1. İki taraftan bireylerin yer aldığı takım çalışmaları<br>2. Karşılıklı gerçekleşen çalışan ve yönetici toplantıları | ^Ana firmaca TBT'den sağlanan fayda                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Ana firmanın yenilikçi yetenekleri üzerinde fayda sağlayan bilgi transferi miktarı; AR-GE, imalat ve süreçler, pazarlama ve satış, lojistik ve dağıtım, satınalma, kalite kontrol, insan kaynakları yönetimi ve genel yönetim başlıklarında sağlanan know-how ile ele alınmıştır. Yanıtlar;<br>1.Yeni ürün geliştirme<br>2.Yeni teknoloji geliştirme<br>3.Patent etkinliği başlıklarında 7'li skala ile alınmıştır. |
| YAZAR                                                                                                                                                                | DERGİ                                                                                                  | AMAÇ(LAR)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | SONUÇ(LAR)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | TEORİK ÇERÇEVE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Nair vd. 2015                                                                                                                                                        | Management International Review                                                                        | Hindistan gibi gelişmekte olan bir pazarda TBT'yi etkileyen unsurların incelenmesi amaçlanmaktadır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | İki taraf arasında sağlanan yüksek düzeyde iş birliği, merkez firmanın sağlayacağı TBT'yi artırmaktadır. Yüksek teknoloji içeren ve yoğun bilgi gerektiren alanlarda bu etki daha baskın ortaya çıkmaktadır. Rekabet gücü Hindistan'dan daha iyi olan ev sahibi ülkelerde konumlanan bağlı kuruluşlardan gelen TBT'nin daha fazla olduğu vurgulanmaktadır. Ayrıca, özel alanlarda katkı sağlama rolünü üstlenen bağlı kuruluşlardan merkez firmaya daha fazla TBT gerçekleştirildiği gözlenmektedir. Bilginin karmaşık olması durumunun genel olarak TBT miktarını artırdığı görülmektedir. | Sosyal Sermeye (Social Capital)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

**Tablo 3. (Devamı)**

| ÖRNEKLEM&ÜLKE                                                                                                                                                                            | BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN                                                                                                                                                                                                                                                         | ÖLÇÜMLEME                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | BAĞIMLI DEĞİŞKEN                                                                                                                                                                                                                                                         | ÖLÇÜMLEME                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hindistan’da kurulu bulunan çokuluslu şirketler ve onların deniz ötesi 101 bağlı kuruluşu incelenmiştir. Veriler üst düzey ve orta düzey yöneticilerden anket aracılığıyla toplanmıştır. | *Bağlı kuruluşa yüklenen rol<br>**Hindistan’ın görece rekabet düzeyi (Ev sahibi ülkenin dışsal yerleşikliği)<br>***Merkez firma ve bağlı kuruluş arasındaki iş birliği<br>****Merkez firmanın bilgiyi karmaşık algılama düzeyi<br>Düzenleyici Etki:<br>Sektör çeşitliliği | *1. Yerel Uygulayıcı<br>2. Özel katkı sağlayıcı<br>3. Yetki sahibi<br>**Ev sahibi ülkenin rekabet düzeyi, Hindistan’ın rekabet düzeyine bölünerek hesaplanmıştır.<br>***Yeni fikirlerin paylaşılması, mülkiyet bilgilerinin paylaşılması, yeni fırsatlar yakalanması için birlikte çalışma ve ortak amaçlar için birlikte çalışma yapılması başlıklarında 7’li skala aracılığıyla ölçüm yapılmıştır.<br>****Simonin (1999)’dan esinlenerek; teknik, pazarlama ve yönetsel bilgisinin karmaşıklık derecesi ölçülmüştür. | ^TBT miktarı                                                                                                                                                                                                                                                             | Gupta ve Govindarajan (2000) izlenerek;<br>Bağlı kuruluşların aşağıdaki 3 başlıkta merkez firmaya ne derece bilgi transfer ettikleri 7’li skala ile ölçülmüştür.<br>1.Teknolojik bilgi<br>2. Pazarlamaya ilişkin bilgi<br>3. Yönetsel bilgi |
| YAZAR                                                                                                                                                                                    | DERGİ                                                                                                                                                                                                                                                                     | AMAÇ(LAR)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | SONUÇ(LAR)                                                                                                                                                                                                                                                               | TEORİK ÇERÇEVE                                                                                                                                                                                                                              |
| Nair vd. (2016)                                                                                                                                                                          | International Business Review                                                                                                                                                                                                                                             | Sınır ötesi B&S yapan Hindistan kökenli firmaların bilgi satın almaları incelenmektedir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Sonuçlara göre; bağlı kuruluş yetkinliklerinin, merkez firmanın algıladığı özümseme kapasitesinin ve bilgi alakadarlığının TBT üzerinde olumlu etkisi vardır. Ayrıca bilgi alakadarlığının düzenleyici etkisi, özümseme kapasitesinin aracı etkisi olduğu görülmektedir. | Sıçrama Yaklaşımı (Springboard Perspective)<br>LLL Yaklaşımı (Mathews, 2006) ve Ters bilgi Transferi Yaklaşımı                                                                                                                              |
| ÖRNEKLEM&ÜLKE                                                                                                                                                                            | BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN                                                                                                                                                                                                                                                         | ÖLÇÜMLEME                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | BAĞIMLI DEĞİŞKEN                                                                                                                                                                                                                                                         | ÖLÇÜMLEME                                                                                                                                                                                                                                   |
| Hindistan’da kurulu 101 çokuluslu firma çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. 2000-2010 yılları arasında firmaya satın alarak dahil ettiği bağlı kuruluşları incelenmektedir.          | *Bağlı kuruluş yetkinlikleri<br>a. Teknik bilgi altyapısı<br>b. Algılanan yetkinlikler<br>c. Öğrenme çevresi<br><br>**Merkez firmaca algılanan özümseme kapasitesi<br>***Tarafların bilgi alakadarlığı                                                                    | *a. Bağlı kuruluşun teknik bilgi altyapısı 7’li skaladan oluşan 8 soru aracılığıyla elde edilmiştir.<br>*b. Bağlı kuruluşun 3 bilgi türü için algılanan yetkinlikleri 7’li skala aracılığıyla ölçülmüştür.<br>*c. Bağlı kuruluşun öğrenme çevresine ilişkin veriler 7’li skalada sorulan 5 soru aracılığıyla elde edilmiştir.<br>**Bilgiyi anlayacak akademik geçmiş, yeni                                                                                                                                             | ^ TBT miktarı                                                                                                                                                                                                                                                            | Bağlı kuruluşların aşağıdaki 3 başlıkta merkez firmaya ne derece bilgi transfer ettikleri 7’li skala ile ölçülmüştür.<br>1.Teknolojik bilgi<br>2. Pazarlamaya ilişkin bilgi<br>3. Yönetsel bilgi                                            |

**Tablo 3. (Devamı)**

|                                                                                                                                                                                                        |                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                        |                                       | teknikleri rakiplerden daha iyi yakalama durumu, çalışanlara verilen eğitim programları, yeni fikir ve araştırmalar için tahsis edilen finansal kaynaklar, düzenli geliştirme programlarının düzenlenmesi ile ilgili yanıtlar 7’li bir skala aracılığı ile alınmıştır.<br>***Tarafların 3 bilgi türü konusunda bilgilerinin benzerlik derecesi (7’li skala)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>YAZAR</b>                                                                                                                                                                                           | <b>DERGİ</b>                          | <b>AMAC(LAR)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>SONUÇ(LAR)</b>                                                                                                                                                                                                                           | <b>TEORİK ÇERÇEVE</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Nair vd. (2018)                                                                                                                                                                                        | British Journal of Management         | Çalışmanın amacı, örgütsel iş birliği ve örtük bilginin TBT üzerindeki etkisini hem miktar hem fayda bakımından incelemektir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Sınır ötesinden transfer edilen bilginin miktarı ile faydalanılan bilgi arasında ilişki mevcuttur. Örgütsel iş birliğinin ve bilginin örtük olmasının hem miktar hem fayda bakımından bilgi transferi üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır. | Bilgi Temelli Yaklaşım (Knowledge-Based View)<br>Sosyal Sermaye (Social Capital)                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>ÖRNEKLEM&amp;ÜLKE</b>                                                                                                                                                                               | <b>BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN</b>              | <b>ÖLÇÜMLEME</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>BAĞIMLI DEĞİŞKEN</b>                                                                                                                                                                                                                     | <b>ÖLÇÜMLEME</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Sınır ötesinde bağlı kuruluşları bulunan 101 Hindistanlı firma çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Merkez firmalar ve onlara sorularak belirlenen birer bağlı kuruluşu örnekleme dahil edilmiştir. | *Örgütsel iş birliği<br>**Örtük bilgi | *Yeni fikirlerin paylaşılması, mülkiyet bilgilerinin paylaşılması, yeni fırsatlar yakalanması için birlikte çalışma ve ortak amaçlar için birlikte çalışma yapılması başlıklarında 7’li skala aracılığıyla ölçüm yapılmıştır.<br>**Her bir bilgi türü için aşağıdaki 4 başlıkta sorular 7’li skala ile sorulmuştur.<br>1. Transfer edilen bilginin kaydedilebilmesi<br>2. Transfer edilen bilginin çalışanlar tarafından kolaylıkla öğrenilebilmesi<br>3. Bağlı kuruluşun uygulamaları konusunda çalışanların yetiştirilmesinin kolay ve hızlıca yapılabilmesi<br>4. Bağlı kuruluşça önerilen uygulamaların üniversite mezunu her çalışan tarafından yerine getirilebilmesi | ^TBT’nin miktarı<br>^^TBT’nin faydası                                                                                                                                                                                                       | ^Bağlı kuruluşların aşağıdaki 3 başlıkta merkez firmaya ne derece bilgi transfer ettikleri 7’li skala ile ölçülmüştür.<br>1. Teknolojik bilgi<br>2. Pazarlamaya ilişkin bilgi<br>3. Yönetimsel bilgi<br>^^Transfer edilen bilgiden faydalanılma derecesi aynı 3 başlık için 7’li skala ile ölçülmüştür. |

**Kaynak:** Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Türkiye bağlamında nasıl ele alındığının, Türkiye kökenli GOKÇUŞ'ların uluslararasılaşmasında hangi teorilerin hangi durumlarda ne derece açıklayıcı olduğunun, bağlama özgü boşlukların neler olduğunun tartışılacağı eleştirel kısım yer almaktadır. Bu bölümün araştırma sorusunun öneminin anlaşılmasına ve araştırma sonuçlarının anlamlılığına katkı sağlaması bakımından önem ifade ettiği düşünülmektedir.

### **2.3. Türkiye Bağlamında Yapılan Araştırmalara Eleştirel Bir Bakış**

Türkiye kökenli şirketlerin uluslararasılaşma süreçlerini ele alan araştırmaları temel olarak üç kategoride incelemek mümkündür. Bunların ilkinin uluslararasılaşma nedenlerini, uluslararasılaşma süreçlerini ele alan ve genellikle şirketlerin ihracat faaliyetlerini küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ) çerçevesinde inceleyen araştırma grubu oluşturmaktadır. Bu yayınlarda aile işletmelerinin de araştırmalara konu edildiği görülmektedir (Örn. Can vd., 2016). Bu çalışmaların teorik arka planında genel olarak Küresel Doğan İşletmeler (Rennie, 1993), Yenilikçi Model (Bilkey ve Tesar, 1977), Ağ İlişkileri Yaklaşımı (Johanson ve Mattsson, 2015) ve Uppsala Modeli (Johanson ve Vahlne, 1977) kullanılmaktadır. Örneğin, Türkiye'de faaliyet gösteren 137 KOBİ üzerinde yürüttükleri incelemede Altıntaş ve Özdemir (2006), bu şirketlerin uluslararasılaşmasının ağırlıklı Ağ İlişkileri Yaklaşımı ile açıklanabildiğini ortaya koymaktadır. Araştırmada, Ağ Modeli dışında sırasıyla, Yenilikçi Modelin ve Uppsala Modelinin de açıklayıcı gücünün olduğu ortaya konmaktadır.

Orta Asya Türk Cumhuriyetleri ile Türkiye arasında 2011 yılında yapılan ticari faaliyetleri Uppsala Modelinde yer alan psikolojik mesafe bakış açısıyla inceleyen Sümer ve Üner (2014), bulgularında Azerbaycan gibi mesafe olarak Türkiye'ye çok yakın ülkelere yapılan ihracat ve ithalat faaliyetlerinin ilk sıralarda yer aldığını paylaşmaktadır. Bunun yanında araştırmacılar, mesafe bakımından Türkiye'ye en uzak ülke olan Türkmenistan'a ihracatın ikinci sırada, Türkmenistan'dan Türkiye'ye yapılan ithalatın ise dördüncü sırada yer aldığını ifade etmektedir. Bu durum Türkiye'den yapılan uluslararası faaliyetlerde psikolojik mesafe algısı mekanizmasının çalışmadığına işaret etmektedir. Şirketlerin uluslararası faaliyetlerini ihracat açısından ele alan bir diğer çalışma Yıldırım ve Erdem (2016) tarafından Küresel Doğan İşletmeler bakış açısıyla ele alınmaktadır. Beş işletmenin örnek olay deseni ile incelendiği bu araştırmada bulgular, çevre faktörlerini ve teknolojiyi takip etmenin küresel doğan işletmeleri olumlu etkilediğini, yasal düzenlemelerdeki zorunlulukların ve güçlü rakiplerin ise olumsuz etkilediğini göstermektedir.

Türkiye'de faaliyet gösteren KOBİ'lerin uluslararasılaşmasını inceleyen diğer araştırmalar ele alındığında, örnek olay çalışmalarının baskın olduğu ve teorik olarak Ağ İlişkileri Yaklaşımının daha çok kullanıldığı görülmektedir (Örn. Berber ve Can, 2019; Göktaş, 2018). Bu çalışmalarda ağ ilişkilerinin şirketlerin uluslararasılaşma sürecini hız ve kapsam bakımından olumlu etkilediği vurgulanmaktadır. Örneğin, Aktepe ve Kayış (2020), teknokentte faaliyet gösteren şirketlerin

uluslararasılaşma yöntemlerini ve süreçte onları etkileyen faktörleri örnek olay yöntemi ile incelemektedir. Örneklemi on iki şirketin oluşturduğu çalışmada araştırma bulguları, şirketlerin uluslararasılaşma yönteminin genellikle Ağ İlişkileri Yaklaşımı ile, bir kısmının ise Küresel Doğan Şirketler bakış açısı ile açıklanabildiğini göstermektedir. Yalnızca bir şirketin uluslararasılaşma sürecini Yenilikçi Modele uygun olacak şekilde gerçekleştirdiği vurgulanmaktadır. Hızıroğlu ve Akkaya (2019) ise biyoteknoloji sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin uluslararasılaşmasını küresel zihniyetler çerçevesinde ele almakta, bu bakış açısına sahip AR-GE yoğun işletmelerin prestij sağlama, ülke ekonomisine katkı sağlama gibi edinimleri olduğunu vurgulamaktadır. Araştırmacılar aynı zamanda küresel zihniyetin uluslararasılaşmada rekabetçiliği öğreteceğini ve pazarın genişletilmesine katkı sağlayacağını ifade etmektedir.

Ağlargöz ve Akgül (2019), 2016 yılı Fortune 500 listesinde, ilk 100'de yer alan 50 işletmeyi ele aldıkları çalışmada kurumsal sosyal sorumluluk performansı ile uluslararasılaşma düzeyleri arasındaki ilişkiyi Uppsala Modelinin ağ ilişkilerini dikkate alan son dönem kapsamı çerçevesinde incelemektedir. Uluslararasılaşma düzeyinin ihracat miktarları ile ölçüldüğü araştırma bulguları, iki değişken arasında anlamlı ve yüksek derecede ilişki olduğunu göstermektedir. Araştırma sonuçlarına göre, kurumsal sosyal sorumluluk düzeyinin artması durumunda ÇUŞ'ların uluslararası işletmecilik ağlarında kendilerine daha fazla yer bulduğu söylenebilmektedir. Bu ağ yapıları ise uluslararası alanda daha güçlü bir varlık ortaya koyabilmelerinin belirleyicisi olarak gösterilmektedir.

Türkiye'de faaliyet gösteren, yüzde yüz yerli sermayeyle kurulmuş ve İstanbul Sanayi Odası'nın (ISO) 1000 sanayi işletmesi listesinde yer alan 70 şirketin incelendiği çalışmada Karakaş ve Sakarya (2013), yöneticilerden aldıkları anket verilerine dayanarak şirketlerin uluslararasılaşmasını incelemektedir. Uppsala Modelinin teorik arka planı oluşturduğu araştırma bulguları Türkiye pazarı ile yabancı pazarlar arasındaki benzerlik ya da farklılık algısının yeni bir pazara açılma kararında herhangi bir etkisinin olmadığını göstermektedir. Bunun yanında yabancı pazarların; sosyoekonomik, coğrafi ve kültürel açılardan ele alınarak sınıflandırılabilirliği ifade edilmektedir.

Örneklemine 24 büyük işletmenin oluşturduğu çalışmada Karaaslan (2021), bilişim, medikal, otomotiv ve ambalaj sektörlerinin de dahil olduğu 17 farklı sektöre ilişkin bulgular ortaya koymaktadır. Çoklu vaka yöntemi ile ele alınan ve bulguları üst düzey yöneticiler ile yapılan görüşmelere dayanan araştırma sonuçlarına göre satış sonrası hizmet gerektiren ürünleri üreten işletmelerin uluslararasılaşma süreci gecikmektedir. Buna neden olan en önemli etken, satış sonrası sürecin takip edilebilmesi için şirketlerin yabancı pazarlarda kurmak zorunda olduğu bağlantılar ya da yapmaları gereken yabancı yatırımlar olmaktadır. Örneklem şirketlerini uluslararasılaşmaya iten faktörler arasında ise Türkiye pazarının büyümek için yetersiz kalması ve rekabet ortamına katılma arzusu sıralanmaktadır.

Kayacı (2022), işletme grubuna bağlı şirketler üzerinde yaptığı incelemede iletişim teknolojisi ve bilgi düzeyinin şirketlerin uluslararasılaşmasından etkilenme düzeyini araştırmaktadır. Bilgi Temelli Yaklaşım çerçevesinde ele alınan bu araştırmada, etkinin beklenenin aksine negatif yönde olduğunu ortaya koymaktadır. İşletme grubuna bağlı olmanın ve uluslararasılaşma düzeyinin bu etki üzerindeki düzenleyici rolünü de inceleyen araştırmacı, işletme grubuna bağlı şirketlerde uluslararasılaşma ile iletişim teknolojisi ve bilgi düzeyi arasındaki olumsuz yönlü etkinin daha da kuvvetlendiğini ifade etmektedir.

Türkiye kökenli şirketlerin uluslararasılaşmalarını ele alan araştırmaların ikinci grubunu DYY alternatifleri arasındaki eğilimleri ve yatırım güdülerini açıklayan veya durum tespiti yapan çalışmalar oluşturmaktadır. Bu bağlamda, Çakıroğlu (2021) çalışmada çok kriterli karar verme yöntemlerini kullanarak şirketlerin ihracat, lisanslama, ortak girişim ve doğrudan yatırım kararlarının ve bu kararları etkileyen unsurların hiyerarşik yapısını ortaya koymaktadır. Örnekleminde Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı, Anadolu Grubu, Koç Holding, Yıldız Holding, Zorlu Enerji Grubu, Sabancı Holding, Çelebi Holding gibi Türkiye'nin önde gelen çokuluslu şirketlerin de yer aldığı 29 işletme üzerinde yapılan araştırma, örneklemin kapsamı dolayısıyla petrol, hızlı tüketim ürünleri, lojistik ya da küçük ev aletleri gibi birçok sektöre ilişkin bulgular ortaya koymaktadır. Araştırma sonuçları, kontrol gücü yüksek olan ve görece daha riskli yatırım grubunda yer alan ortak girişim ve doğrudan yatırım alternatiflerinin ihracat ve lisans anlaşmalarına göre şirketler tarafından daha fazla tercih edildiğini göstermektedir. Bunun yanında, pazara giriş stratejisinde en önemli kriterlerin pazar koşulları ve yatırım riski etkenleri olduğu ifade edilmektedir. Kaya (2014), büyük sanayi kuruluşlarının da örnekleme dahil olduğu 94 imalat sanayii şirketi üzerinde yaptığı incelemenin sonuçlarında, yurt dışında yatırım yapmanın en önemli güdüsünün pazar potansiyeli ve piyasaya erişme olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmanın bir diğer sonucu olarak, stratejik yatırım güdülerinin firmaların bulunduğu sektörlerle ve yurt dışı pazara giriş yöntemine göre farklılaşmadığı bulgusu paylaşılmaktadır.

Yatırım türlerini ele alarak Türkiye kökenli şirketlerin uluslararasılaşmasını irdeleyen bir başka araştırmada Kılıçaslan vd. (2019), sınır ötesi yatırım yapan 299 şirketle derinlemesine görüşmeler yaparak, imalat, bilgi-iletişim, toptan ve perakende ticaret, ulaştırma ve depolama sektörlerine ilişkin bulgular ortaya koymaktadır. Araştırma sonuçlarına göre yatırımların çoğunluğu (%60) yeşilalan yatırımı şeklinde yapılmaktadır. Bunun yanında yatırımlar %68 oranında gelişmiş ülkelerde yapılırken %32'si gelişmekte olan ülkelere yapılmaktadır. Sınır ötesinde yatırım yapmanın en büyük motivasyonu (%77 oranıyla) büyük pazarlara erişme düşüncesi olmaktadır. Araştırma bulgularına göre hem yatırım yapan şirketin büyüklüğü hem yapılan yatırımın büyüklüğü lokasyon olarak yatırımın gelişmiş ülkelerde yapılmasını olumlu yönde etkilemektedir. Ana firmadaki yabancı sahiplik oranının yüksek olması ise gelişmekte olan ülke lokasyonlarında yatırım yapılması tercihinin olumlu etkilemektedir.

Gülsoy vd. (2013), Türkiye'nin en büyük şirketlerinden biri olan ve sınır ötesi yatırımlarıyla dikkat çeken Arçelik AŞ.'nin uluslararası genişlemesini örnek olay çalışmasıyla ele almaktadır. Üst düzey yöneticilerle yapılan derinlemesine görüşmelere dayanan araştırma bulgularında, uluslararası genişlemenin iç pazarda meydana gelen talep dalgalanmalarını yönetme ve büyüme konusunda fırsat sunduğu sonucunu ortaya koymaktadır. Araştırma bulgularında aynı zamanda, gelişmekte olan ülke kökenli bir şirket olarak, gelişmiş ülkelere göre geriden gelip uluslararasılaşmada gelişmiş ülkelerde ve gelişmekte olan ülkelerde farklı kaynaklar ve operasyonel stratejilerle yatırım yapmak gerektiğine vurgu yapılmaktadır. Araştırma bulgularına dayanarak, uluslararası genişlemenin firmaya özgü avantajlara yapılan önemli yatırımlara bağlı olduğu çıkarımında bulunulmakta, bu yatırımları gerçekleştirebilen şirketlerin uluslararasılaşma sürecini hızlandırabileceği ortaya konmaktadır.

Yaprak ve Karademir (2011), gelişmiş ülke kökenli şirketlerin üçüncü ülkelere yapacakları yatırımlarda işlerini kolaylaştırma bakımından GOKÇUŞ'ların rolünü Türkiye bağlamıyla ele aldıkları kavramsal çalışmada, Arçelik, Anadolu Efes, Coca-Cola İçecek, Enka Grup ve Temsa Global'in uluslararası yatırımlarından örnekler sunmaktadır. Çalışmada ilk olarak, 1980'lerde başlayan liberalizasyon düzenlemeleriyle beraber, Türkiye kökenli şirketlerin hem uluslararası pazarda hem ülke içinde rekabet güçlerinin arttığı, Erdilek (2008) referans gösterilerek vurgulanmaktadır. Araştırmada, Sabancı Grubunun Du Pont ile yaptığı ortak girişimin pazar ve teknolojiye erişme anlamında önemli olduğu ortaya konmaktadır. Araştırmacılar, Arçelik için 1980'lerde ihracatla başlayan uluslararasılaşma faaliyetlerinin bölgesel tedarik anlaşmaları ile devam ettiğini, 2000'li yıllar itibarıyla satınalmaların da arasında olduğu yatırımların, sınır ötesinde kendi teknoloji ve markasını inşa etme amacıyla yapıldığını ifade etmektedir. Arçelik'in Avrupa'da Blomberg, Elektra Bregenz ve Tirolia, Leisure, Flavel, Arctic Appliances ve Grundig gibi birçok şirketi 2000'li yılların başında satın alarak bu markaları modernize ettiği ve ürün yelpazelerini genişlettiği ifade edilmektedir. Araştırmada, Türkiye'nin lider meşrubat şirketi Anadolu Efes'in Rusya, Doğu Avrupa, Merkez ve Orta Asya bölgelerinde yoğunlaşan yatırımlarının hem kurulan ortaklıklar hem sıfırdan ve satınalma yoluyla yapılan yatırımlar aracılığıyla genişlediği ifade edilmektedir. Bir başka uluslararasılaşma örneği olarak çalışmada yer verilen Enka Grubunun ise sınır ötesi faaliyetlere gelişmiş ülke kökenli şirketlerin 1960'larda Türkiye'de yatırım yapmalarıyla başladığı, anlaşmaya dayalı projelerle Libya, Suudi Arabistan, Irak, Ürdün pazarlarına açıldığı aktarılmaktadır. İnşaat sektöründe faaliyet gösteren Enka'nın uluslararası genişlemesinde bu coğrafyalarda iş yapmaya dayalı bilgisinin önemi vurgulanmaktadır.

Türkiye'den 2004-2013 yılları arasında yapılan sınır ötesi satınalmaları ve yeşilalan yatırımlarını inceledikleri araştırmada Bakır ve Acur (2016), ÇUŞ'ların hem gelişmiş hem gelişmekte olan ülkelerde yatırım yapmak üzere çoklu strateji takip ettiklerini ortaya koymaktadır. Veri kaynaklarını; Financial Times DYY Veritabanı, Thomson Reuters Birleşme ve Satınalmalar Veritabanı ve Deloitte Türkiye Yurtdışı Birleşme ve Satınalmalar Raporu'nun oluşturduğu

araştırmada yazarlar, Türkiye kökenli ÇUŞ'ların yatırımlarına ilişkin bulgularını şirketlerin uluslararası yatırımlarından örnekler de vererek aktarmaktadır. Araştırma sonuçları, yeşilalan yatırımlarının %75 oranıyla daha çok geçiş ekonomilerine ve gelişmekte olan ülkelere yapıldığını göstermektedir. Gelişmekte olan ülkelere yapılan yatırımların daha çok inşaat sektöründe olmasıyla birlikte yatırımların genel olarak emlak, kömür, petrol, tekstil, turizm-otel hizmetleri ve inşaat sektörlerinde yoğunlaştığı ifade edilmektedir.

Bakir ve Acur (2016)'un incelemelerinde sınır ötesi satınalmalara ilişkin ayrıntılar da yer almaktadır. Buna göre, yapılan satınalmaların incelenen dönemde değer bakımından 44 misli arttığı, genel eğilimin yüzde yüz ya da çoğunluk hisseli sahiplik oranıyla satınalma yönünde olduğu ifade edilmektedir. Yatırımların genellikle holding üyesi şirketler tarafından yapıldığı, bu şirketlerin aynı zamanda da aile işletmeleri olduğu görülmektedir. Bunun yanında, yapılan yatırımların gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler arasında yarı yarıya dağıldığı, Rusya'nın ise %26 oranıyla en fazla satınalma yapılan ülke olduğu ifade edilmektedir. Satınalmaların sektörel dağılımında yiyecek-içecek sektörü başta olmak üzere sırasıyla; telekomünikasyon, bankacılık ve finans, emlak, imalat ve üretim sektörlerinin yer aldığı görülmektedir. İncelenen zaman aralığında değer bakımından öne çıkan satınalmaların yiyecek içecek sektörü açısından Anadolu Efes, Yıldız Holding ve Coca-Cola İçecek tarafından yapıldığı, telekomünikasyon sektöründe Turkcell'in, üretim ve elektronik ev eşyalarında Arçelik'in ilk 10'da yer aldığı ifade edilmektedir. Araştırmada, gıda sektöründe öncü olan kurumlardan biri olarak Yıldız Holding, ana ülkede edindiği lider konumunu global endüstriye açma stratejisinde sınır ötesi satınalmalar yaparak ilerlemesiyle örnek gösterilmektedir. 2007 yılında Godiva'yı, 2014 yılında United Biscuits'i satın alan grubun yerel gücünü ve yetkinliklerini global pazara açmak için satınalma stratejisini uyguladığı vurgulanmaktadır ki Godiva'ya yapılan yatırım, Türkiye kökenli satınalmalar tarihinde tek seferde yapılan en büyük yatırım olma özelliğini taşımaktadır.

Türkiye kökenli şirketlerin uluslararasılaşmalarını ele alan araştırmaların son grubunu DYY'leri teorik açıdan ele alan ve sayıları oldukça sınırlı olan çalışmalar oluşturmaktadır. Kavramsal olarak tasarlanan araştırmasında Kayacı ve Ataay (2020), geliştirilen önermeler aracılığıyla Türkiye kökenli GOKÇUŞ'ların sınır ötesi yatırımlarının Kaynak Temelli Yaklaşım, İşlem Maliyetleri Kuramı ve Kurumsal Kuram çerçevesinde açıklanabileceğini öngörmektedir. Analize dayalı olarak hazırlanan araştırmalarda LLL Yaklaşımı (Örn. Şahin ve Mert, 2014; Şahin vd., 2021) ve OLI Paradigmasının (İlhan-Nas vd., 2020; Türken, 2018) daha sık kullanıldığı dikkat çekmektedir. Bunun yanında, son dönemlerde yapılan çalışmalarda kurumsal kuram bakış açısının bu teorileri tamamlar nitelikte çalışmalara dahil edildiği görülmektedir (Örn. Şahin vd., 2022; Şahin ve Kaplan, 2023). Bunun yanında, teorik çerçevenin bütünleşik bir yapıyla ele alınmasına yönelik öneriler getiren araştırmacılar da bulunmaktadır (Örn. Ayden vd., 2018; Yaprak ve Karademir, 2010).

Şahin ve Mert (2014) uluslararasılaşma motivasyonlarının lokasyon ve giriş stratejileri üzerindeki etkisini 19 Türkiye kökenli işletme grubu örneklemiyle 2012 yılı verilerini baz alarak ele aldıkları araştırmada LLL yaklaşımının Türkiye’de işletme grubuna bağlı şirketlerin uluslararası faaliyetlerini daha iyi açıkladığını öne sürmektedir. 72 işletmenin 53 farklı ülkedeki yatırımlarını 2016 yılını baz alarak inceledikleri araştırmada İlhan-Nas vd. (2020) ise OLI, LLL ve Uppsala yaklaşımlarını test etmekte, her üç yaklaşıma ilişkin değişkenlerin çeşitli düzeylerde etkili olduğunu, ancak OLI modelinin daha açıklayıcı bulunduğunu ifade etmektedir. Şahin vd. (2021), 2014 yılındaki çalışmalarından farklı olarak hem LLL hem OLI modellerinin Türk işletme gruplarının uluslararası yatırımlarını açıklama gücüne sahip olduğunu ifade etmektedir. Bu araştırmanın kapsamını 2014 yılı bazında 11 holdinge bağlı 430 sınır ötesi yatırım oluşturmaktadır. İzleyen araştırmalarda modele kurumsal bakış açısını da ekleyen Şahin ve çalışma arkadaşlarının bulguları Türkiye kökenli yatırımların hem varlık arama (LLL) hem varlık kullanma (OLI) güdüsüyle yapıldığını, kurumsal mekanizmaların ise bu uluslararasılaşma motivasyonlarını düzenleyici etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Şahin vd., 2022). Karma desene uygun olarak hazırlanan bu araştırmanın nitele dayalı verileri 2018 yılında 11 işletme grubuyla yapılan derinlemesine görüşmelere dayanmaktadır. Doğuş grubunun incelemeye alındığı örnek olay çalışmasında ise Türken (2018), bu grubun GOKÇUŞ özelliklerini göstermeyen bir örnek olabileceğini de vurgulayarak OLI paradigması ve Sıçrama Yaklaşımının grubun uluslararasılaşması için daha açıklayıcı olduğuna dikkat çekmektedir.

Belirli teorilerin ağırlıklı açıklama güçlerinin bulunduğu araştırmaların yanında Türkiye kökenli şirketlerin uluslararası yatırımlarının teorik açıdan bütünselik bir çerçevede ele alınarak açıklanması gerektiğini öne süren çalışmalar da bulunmaktadır. Ayden vd. (2018), yatırım motivasyonu, lokasyon tercihleri, pazara giriş yöntemlerini inceledikleri araştırma sonucunda tek bir modelin Türkiye örneklemini açıklamakta yetersiz kaldığını, bütünselik bir bakış açısının yararlı olabileceğini ifade etmektedir. Yaprak ve Karademir (2010) de LLL ve OLI yaklaşımlarıyla birlikte kurumsal kuram, işlem maliyetleri ve kaynak tabanlı yaklaşımla ele aldıkları çalışmada bütünselişmiş bir teorik yapının Türk şirketlerin uluslararası yatırımlarını daha iyi açıklayabileceğini belirtmektedir.

Kayacı ve Ataay (2022), Türkiye bağlamında yürütülen diğer çalışmalardan farklı olarak, araştırmasını yalnızca sınır ötesi satınalmalar özelinde kurgulamaktadır. Yazar, ev sahibi ülkenin pazar büyüklüğü ve stratejik varlık açısından zenginliği arttıkça sınır ötesi satınalmaların artacağını öngörerek pazar ve stratejik varlık arama motivasyonlarını 2002-2017 yılları arasında yapılan Türkiye kökenli satınalmalar üzerinde incelemektedir. Araştırmada 68 ülkeye ait 1088 gözlem irdelenmektedir. Ev sahibi ülkenin patent tescilleri aracılığıyla stratejik varlık arama motivasyonunun ölçülmeye çalışıldığı araştırmada aynı zamanda, ev sahibi ülkenin kurumsal yapısının düzenleyici etkisi de incelemeye alınmaktadır. Araştırma bulgularına göre, Türkiye kökenli sınır ötesi satınalmalar ev sahibi ülkelerin ticarete açıklığı arttıkça, ev sahibi ülke pazarı büyüdükçe artmaktadır. Beklenenin aksine ev sahibi ülkelerin stratejik varlığa gömülü olmalarıyla o ülkelere

yapılan satınalmalar arasında bir ilişki bulunmamaktadır. Kurumsal yapının düzenleyici rolüne ilişkin sonuçlara göre, ev sahibi ülkelerde kurumsal riskler azaldıkça pazarı büyük ve ticarete açık ülkelere yapılan yatırımlar daha da artmaktadır. Stratejik varlık arama ve satın almalar arasındaki anlamsız ilişkide ev sahibi ülkenin kurumsal yapısının ise düzenleyici bir etkisinin olmadığı ortaya konmaktadır.

Türkiye bağlamında, şirketlerin uluslararasılaşmasını inceleyen araştırmalar kavramsal ve teorik çerçevede bir bütün olarak ele alındığında ortak sonuçları bulunmasının yanında farklılaşan sonuçlarının da bulunduğunu belirtmek gerekmektedir. Bu noktada, araştırmaların sonuçlarına ilişkin birkaç noktaya temas edilmesinin yerinde olacağı düşünülmektedir. İlk olarak, Türkiye kökenli ÇUŞ'ların uluslararasılaşmasında yatırım türü ve sektörü fark etmeksizin (Kaya, 2014) yatırım motivasyonlarının genellikle pazar genişletme odaklı olduğu görülmektedir (Çakıroğlu, 2021; Gülsoy vd., 2013; Kaya, 2014; Karaaslan, 2021; Kılıçaslan vd., 2019). Ağ ilişkilerinin ve içinde bulunulan ağın uluslararasılaşmayı olumlu etkilediği sonucuna ulaşılmaktadır (Aktepe ve Kayış, 2020; Altıntaş ve Özdemir, 2006; Berber ve Can, 2019; Göktaş, 2018). Bunun yanında, yatırımların sınır ötesi satınalmaları da kapsayacak şekilde hem gelişmiş hem gelişmekte olan ülkelere yapıldığı (Bakir ve Acur, 2016; Gülsoy vd., 2013; Kılıçaslan vd., 2019; Yaprak ve Karademir, 2011), yatırımlarda genellikle ortak girişim ve doğrudan yatırım gibi kontrol gücü yüksek yatırım alternatiflerinin tercih edildiği (Çakıroğlu, 2021) görülmektedir.

Türkiye bağlamında yapılan araştırmalarda dikkat çeken bir diğer durum, yatırım miktarları az sayıda olmamasına rağmen sınır ötesi satınalmalar konusunda yapılan çalışmaların çok sınırlı sayıda kalmasıdır. Bu konuda yürütülen çalışmaların özellikle son yıllarda yapılmış olması (Örn. Bakir ve Acur, 2016; Kayacı ve Ataay, 2022), kısıtlı araştırma sayısının geliştirilen yeni araştırma sorularıyla ilerleyen yıllarda artabileceğini düşündürmektedir. Literatürde GOKÇUŞ'ların satınalma motivasyonu genellikle stratejik varlık arama güdüsüyle açıklanmasına rağmen, Türkiye kökenli şirketlerin satınalmalarında da global pazara açılma düşüncesinin baskın olduğu (Bakir ve Acur, 2016; Yaprak ve Karademir, 2011) stratejik varlık arama güdüsünün satınalmalar için söz konusu olmadığı (Kayacı ve Ataay, 2022) görülmektedir. Bu noktada alanda yapılacak yeni ampirik çalışmalara ihtiyaç duyulduğu görülmektedir. Nitekim sınır ötesi satınalmalara ilişkin incelenen araştırmalarda yer verilen yatırım motivasyonu ve giriş stratejisi değerlendirmeleri ampirik bulgulardan ziyade şirketlerin yatırım geçmişlerini inceleyen araştırmacıların öngörülerini yansıtmaktadır (Örn. Bakir ve Acur, 2016; Yaprak ve Karademir, 2011). Ancak yatırım güdülerinin ve pazara giriş stratejilerinin literatürü destekleyen ya da farklılaşan noktalarının tespit edilebilmesi, yatırımlara getirilen yorumlardan öteye analize ve anlamaya odaklı bulgulara dayanması gerekmektedir. Bu anlamda alan, analize dayalı çalışma bulgularına ihtiyaç duymaktadır.

İncelenen araştırmalarda, çalışmaların kapsadığı zaman diliminin dikkat edilmesi gereken bir konu olduğu düşünülmektedir. Nitekim aynı bakış açısıyla yapılan araştırma bulgularında dahi ele

alınan zaman diliminin farklı sonuçları ortaya çıkardığı dikkat çekmektedir. Bu sonuç, hem durum tespiti yapan çalışmalar (Örn. Bakir ve Acur, 2016; Kılıçaslan vd., 2019) hem teori testine dayanan araştırmalar için (Örn. Şahin ve Mert, 2014; Şahin vd. 2021) geçerli görünmektedir. Bu konuda özellikle süreç temelli yaklaşımların argümanlarının açıklanmasında zaman faktörünün sonuçlar üzerinde etkili olabileceği düşünülmektedir. Dolayısıyla alanda zaman uzanımlı olarak kurgulanacak çalışmalara ihtiyaç bulunmaktadır.

Teorik temelle kurgulanan araştırmalar, Uppsala Modelinde yer alan psikolojik mesafe etkeninin Türkiye’den yapılan yatırımlar için söz konusu olmadığını göstermektedir (Karakaş ve Sakarya, 2013; Sümer ve Üner, 2014). Bunun yanında, teorik açıdan ele alınan çalışmaların farklı sonuçlar ortaya koyduğu görülmekte (Örn. Ayden vd., 2018; İlhan-Nas vd., 2020; Şahin ve Mert, 2014; Şahin vd., 2021; Şahin vd., 2022; Yaprak ve Karademir, 2010), bu durumun örnekleme bağlı olarak ortaya çıkmış olabileceği düşünülmektedir. Araştırmaların çoğunluğu holdingleri ya da holding üyesi şirketleri incelemektedir. Bu durum ise birden çok sektörde faaliyet gösteren bir yapı içerisinde genel bulguların elde edilmesine neden olmaktadır. Sektör bazında yapılacak inceleme ve değerlendirmelerin daha homojen sonuçlar ortaya koyabileceği, bu anlamda alana uygulama açısından da katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Türkiye bağlamında yapılan araştırmalar, bu araştırmalara getirilen öngörü ve yorumlar iki önemli sonuç ortaya koymaktadır. Bunlardan ilki hemen hemen her şirketin sınır ötesi doğrudan yatırım geçmişinde farklı bir yol izlediği ve genellenebilir ortak bir uluslararasılaşmanın söz konusu olmadığıdır (Yaprak ve Karademir, 2011). İkincisi ise özellikle işletme gruplarının ve bağlı şirketlerinin gelişmekte olan ülke ÇUŞ özelliği göstermeyebileceği izlenimidir (Türken, 2018). Bu iki durum ise sektör bazında derinlemesine araştırmaların yapılmasına, durum tespiti ya da açıklama odaklı çalışmalardan ziyade anlamaya odaklanan çalışmalara duyulan ihtiyacı göstermektedir.

Türkiye bağlamında bilgi transferi ve TBT üzerine yapılan sınırlı sayıdaki araştırmanın kapsamı kavramsal çerçevenin sunulması aşamasında verilmiş olmasının yanında burada kısaca hatırlatmanın yerinde olacağı düşünülmektedir. Bu kapsamda Ekmekçi ve Ansal (2009), yabancı ÇUŞ’lara ait Türkiye’de bulunan şubelerle yerli şirketler arasındaki müşteri-tedarikçi ilişkilerini bilgi transferi bakış açısıyla ele almaktadır. Otomotiv sektöründe yapılan vaka analizi bulgularında yerel tedarikçilerin inovasyon yetkinliklerinin müşterilerle aralarındaki bilgi akışının içeriğini ve yoğunluğunu etkilediği görülmektedir. TBT’yi ele alan tek çalışma olduğu düşünülebilecek araştırmasında Yücelen (2007), yabancı şirketlerle stratejik iş birliği olan yerel firmaları ele alarak bu iş birliklerinde bilgi transferini etkileyen unsurları incelemektedir. Araştırma bulguları, belirsizliğin transfer sürecini etkileyen en önemli unsur olduğunu, belirsizliğin ise bilginin örtük olmasından büyük ölçüde etkilendiğini ortaya koymaktadır. Bu araştırmalarla bir genelleme yapılabilmesi, Türkiye özelinde sonuçların ortaya konabilmesi mümkün görünmemektedir. Şirketlerin uluslararasılaşması açısından bilgi transferi ve TBT konusunda Türkiye bağlamının

anlaşılabilmesi için hem kapsam hem nicelik bakımından çok daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu kapsamda, incelenen araştırmalardan doğan araştırma boşlukları bir arada değerlendirildiğinde mevcut araştırmada;

- Türkiye kökenli holding üyesi şirketler tarafından yapılan sınır ötesi satınalmaların uluslararasılaşma motivasyonları bakımından diğer yatırım türleri ile kesiştikleri/ ayrıştıkları noktaların neler olduğu,
- Yapılan satınalmalarda stratejik bilgi arama güdüsünün ne derece etken olduğu,
- Satın almaların neden yapıldığı, alınan şirketlerin merkez şirkete katkılarının neler olduğu,
- Satın alınan şirketlerde aranan özelliklerin neler olduğu,
- Satınalmaların yapıldığı ev sahibi ülkelerin ne anlam ifade ettiği,
- Gelişmiş ülkelerin birer bilgi kaynağı olarak görülüp görülmediği,
- Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde yapılan yatırımların hangi noktalarda kesiştikleri/ayrıştıkları,
- Sınır ötesi satınalmalardan sonra merkez şirkete TBT gerçekleşip gerçekleşmediği, gerçekleşiyorsa hangi mekanizmaların nasıl kullanıldığı,
- Türkiye bağlamında TBT sürecini etkileyen faktörlerin neler olduğu,
- Satınalmalar aracılığıyla merkeze transfer edilen bilginin işletme grubuna bağlı diğer şirketler arasında paylaşılıp paylaşılmadığı, paylaşılıyorsa hangi mekanizmaların nasıl kullanıldığı konuları anlaşılmaya çalışılmaktadır.

Bu anlamda araştırma, bu bölümden sonra gelen üçüncü bölümde ele alınacak nitel araştırma deseniyle iki temel soruya cevap aramaktadır:

1. Araştırma Sorusu: Türkiye kökenli holding üyesi şirketlerin uluslararasılaşmasında sınır ötesi satınalmalar ne anlam ifade etmektedir?

2. Araştırma Sorusu: Türkiye kökenli holding üyesi şirketler tarafından yapılan sınır ötesi satınalmalarda TBT süreci nasıl işlemektedir? Transfer edilen bilginin holding üyesi şirketler arasında paylaşılması nasıl gerçekleşmektedir?



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. İŞLETME GRUBUNA BAĞLI ŞİRKETLERDE SINIR ÖTESİ SATINALMALAR: TERS BİLGİ TRANSFERİ VE GRUP ÜYESİ ŞİRKETLER ARASINDA BİLGİNİN PAYLAŞILMASI

Bu bölüm, araştırma sorularının yanıtlarının aranacağı uygulama kısmından oluşmaktadır. Bölümde ilk olarak, araştırmanın önemi, araştırma soruları ve araştırmacının akademik duruşuna yer verilmektedir. Ardından, araştırma yöntemini oluşturan *temel nitel araştırma* desenine ilişkin açıklamalar yer almaktadır. Bu kısım, araştırmada incelemeye alınan şirketlerin belirlenmesi, veri toplama aracı olarak tercih edilen görüşme yönteminde katılımcıların belirlenmesi, geçerlik ve güvenilebilirliğin nitel araştırma yapısına uygun olacak şekilde nasıl sağlandığının açıklanması aşamalarıyla devam etmektedir. Bölüm; veri çözümlemesine ilişkin ayrıntıların verilmesinin ardından görsel araçlarla da desteklenen araştırma bulgularının aktarılmasıyla tamamlanmaktadır. Araştırma bulgularının sunumu, her bir araştırma sorusu için ayrı olmak üzere iki aşamadan oluşmaktadır.

#### 3.1. Araştırmanın Önemi, Araştırma Sorusu ve Araştırmacının Duruşu

Araştırma konusunun kavramsal çerçevesini oluşturan sınır ötesi satınalma ve TBT kavramları geçmiş araştırmalarda ÇUŞ'ların faaliyetlerini daha iyi açıklamak amacıyla incelemeye alınan kavramlardır. Bu kapsamda, sınır ötesi satınalmaları konu alan çalışmaların daha çok satınalma sonrası entergrasyon (Örn. Liu ve Woywode, 2013; Park vd., 2018; Vasilaki ve O'Regan, 2008) ve firma performansı (Örn. Arda vd., 2019; Batsakis vd., 2018; Chen vd., 2010; Nicholson ve Salaber, 2013) konularına odaklandıkları, TBT'yi ele alan çalışmaların ise TBT'yi etkileyen unsurların TBT'nin miktarı ve TBT'den sağlanan fayda üzerindeki etkilerini açıklamak üzere kurgulandıkları (Örn. Ambos vd., 2006; Najafi- Tavani vd., 2012; Nair vd., 2018; Park ve Vertinsky, 2016; Yang vd., 2008) dikkat çekmektedir. Türkiye bağlamında ise her iki kavram açısından da yapılan çalışmaların çok sınırlı olduğu görülmektedir. Sınır ötesi satınalmalar konusunda durum tespiti yapan betimsel araştırmaların ya da satınalmalar sonrasında finansal tepkilerin incelendiği çalışmaların görece fazla sayıda olduğu görülse de konuyu strateji bakış açısıyla ele alan araştırma sayısının bir iki taneyle sınırlı olduğu dikkat çekmektedir (Örn. Baskıcı, 2016; Bakir ve Acur, 2016; Kayacı ve Ataay, 2022). Oysaki satınalmalar, fonksiyonel yapısı ve bilgiye hızlı ulaşım temin etme motivasyonu alan yazında diğer yatırım türlerinden ayrılmaktadır (UNCTAD, 2000). Bu yatırım türünün, GOKÇUŞ'lar tarafından özellikle ana ülkede maliyetli ve zor olan teknolojik bilgi üretme faaliyetlerinin tolere edilebilmesi bakımından tercih edildiği bilinmektedir (Buckley vd., 2016b).

Gelişmekte olan bir ülke olarak Türkiye’den yapılan satınalmaların ise ne derece bu yaklaşımı destekler nitelikte yapıldığı ya da alan yazınla farklılaşan noktalarının neler olduğu bilinmemektedir. Bu anlamda sınır ötesi satınalmaların uluslararasılaşma faaliyetleri arasındaki yerinin anlaşılmasına ve genel uluslararasılaşma motivasyonlarından farklılaştığı noktalara odaklanılmasının yararlı olacağı düşünülmektedir.

Araştırma, nitel olarak tasarlanmakla beraber uluslararasılaşma teorilerinden destek almakta ve araştırma bulgularının yorumlanmasında Türkiye bağlamında geçmiş çalışmalarda ortaya konan teorik bulgulardan yararlanılmaktadır. Bu durumun, geçmişte teorik temelle yapılan ve çoğunluğu sınır ötesi satınalma ve sıfırdan yatırım ayrımı gözetilmeksizin tasarımı yapılan araştırma bulgularının yorumlanması bakımından önem ifade edeceği düşünülmektedir. Nitekim Türkiye kökenli şirketlerin yaptığı satınalmalar, sınır ötesi doğrudan yatırımların yaklaşık üçte birini oluşturmaktadır. Bu oranın bulgular üzerinde etki oluşturabilecek sayıda ve kapsamda olduğu düşünülmektedir.

TBT konusunda, sınır ötesi satınalmalara benzer şekilde Türkiye bağlamında strateji bakış açısıyla yapılan çalışma sayısının oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Bu konuda, GBT ve bilgi paylaşılmasını ele alan çalışmalar dışında (Örn. Delibaş, 2023; Ekmekçi, 2009; Eyitmiş, 2016; Yücelen, 2005) TBT kapsamında ele alınabilecek tek bir çalışmayla karşılaşıldığı söylenebilmektedir (Örn. Baskıcı, 2016). Oysaki, gelişmekte olan bir ülke olarak Türkiye’den yapılan sınır ötesi satınalmaların bilgiye ulaşmak amacıyla yapıp yapılmadığı, satınalmalardan sonra TBT süreçlerinin nasıl gerçekleştirildiği, bu süreçlerde hangi mekanizmaların nasıl kullanıldığı araştırılmaya değer bulunmaktadır. Bu kapsama Türkiye’de baskın ekonomik form olarak karşımıza çıkan holding yapılanması da dahil edildiğinde transfer edilen bilginin holding üyesi şirketler arasında paylaşılıp paylaşılmadığı, paylaşılıyorsa hangi mekanizmaların nasıl kullanıldığı soruları da gündeme gelmektedir. Tüm bu yapı içerisinde sorulan sorulara bulunacak yanıtlar, Türkiye bağlamında sınır ötesi yatırımların yerinin ve anlamının ortaya çıkarılmasına, ayrıca TBT ve bilgi paylaşılması süreçlerinin nasıl gerçekleştiğinin anlaşılmasına katkı sağlaması bakımından önem ifade etmektedir.

Yapılan açıklamalar doğrultusunda bu çalışma iki soruya yanıt bulmayı amaçlamaktadır. İlk olarak; satınalmaların yapılış amacını, şirketlere katkısını, satın alınan şirketlerde aranan özellikleri, satınalmaların yapıldığı ülkelerin birbirinden farkını da kapsayacak şekilde Türkiye kökenli holding üyesi şirketlerin uluslararasılaşmasında sınır ötesi satınalmaların yerinin ne olduğu anlaşılmasına çalışılmaktadır. Araştırmanın ikinci sorusuna aranan yanıtta ise, Türkiye kökenli holding üyesi şirketler tarafından yapılan sınır ötesi satınalmalar sonrasında TBT süreçlerinin nasıl gerçekleştiğinin, bilginin holding üyesi şirketler arasında paylaşılması süreçlerinin hangi mekanizmalarla nasıl gerçekleştirildiğinin anlaşılmasına odaklanılmaktadır.

Araştırma sorularının nasıl yanıtlanacağı söz konusu olduğunda paradigmatik duruş gündeme gelmektedir. Bu anlamda akılcı paradigma ve yorumsamacı paradigma, temel nitelikleri dolayısı ile aynı meseleye farklı sorular soran (Yıldırım, 2002), farklı yöntemler aracılığıyla bu sorulara birbirini tamamlayıcı yanıtlar arayan (Greene vd., 1989) iki farklı bilimsel yaklaşım olarak kabul edilebilmektedir. Pozitivist sonrası olarak tanımlanan yeni yaklaşımlar, pozitivist yaklaşıma dair tarihsel kabulleri sindirmekle beraber gerçeğin tek bir yol ve yöntem aracılığıyla açıklanabilir olmayacağını bir dönüşüm süreci içinde ortaya koymaktadır. Bu noktada araştırmacı, yöntemin bilim kişisi tarafından tercih edilemez olduğunu, bizatihi araştırma sorusunun bilimsel metodolojinin belirleyicisi olacağını kabul etmektedir. Araştırma kapsamında yanıtı aranan sorular değişkenler arasındaki ilişkileri ya da nedensellikleri araştırmak ve açıklamak yerine DYY türleri arasında satınalmalara yüklenen anlamı ortaya çıkarmaya, satınalmaların bilgiye ulaşmak amacıyla yapıp yapılmadığını anlamaya odaklanmaktadır. Araştırmanın ikinci sorusunda da TBT'nin satınalmalar sonrasında nasıl gerçekleştiğinin anlaşılması, transfer edilen bilginin holding üyesi şirketler arasında nasıl paylaşıldığının anlaşılması hedeflenmektedir. Dolayısıyla bu araştırma epistemolojik olarak yorumsamacı paradigmanın çerçevesinde konumlanmakta<sup>4</sup>, araştırmada ortaya konan sorular ise tasarım aracı olarak nitel yöntemi tercih etmektedir. Araştırmacı bu konuda incelemesini yaparken, etnografik ya da gözlem çalışmalarında olduğu gibi incelenen olgunun içene dahil olmamakta (Jahya vd., 2021: 5), yalnızca bulguların yorumlanması bakımından dışsal bir pozisyonda bulunmaktadır (Cooper ve Endacott, 2007: 817; Jahya vd., 2021: 5).

### 3.2. Araştırma Yöntemi ve Tasarımı

Araştırma sorularının sınır ötesi satınalmalar, TBT ve bilginin paylaşılması konularında belirli bir kapsamda yaratılan gerçekliğin anlaşılmasına odaklanması bakımından (Merriam ve Tisdell, 2015) bu araştırma yöntemsel olarak nitel araştırma tasarımıyla desenlenmiştir. Nitel araştırmalar genel itibarıyla ne ve nasıl sorularının yanıtlarının arandığı, bulguların anlamlandırılarak yorumlandığı araştırma desenlerini oluşturmakta (Jahya, 2021: 2; Lee vd., 1999: 164), aranan yanıtların odağına göre farklı isimler almaktadır<sup>5</sup>. Bu anlamda, gömülü kuram, örnek olay, fenomenoloji, etnografi, eylem araştırması ve anlatı en sık kullanılan nitel araştırma türlerini arasında sayılabilmektedir (Creswell vd., 2007; Creswell, 2009; Merriam ve Tisdell, 2015; Yin, 2016). Creswell ve Clark (2010), desenlerin burada sıralanan türlerle sınırlı kalmayacağını, yöntemin verdiği esneklik ile ne, nasıl sorularına yanıt aranan araştırmalarda yeni amaç ve desenlerin oluşturulabileceğini ifade etmektedir. Sorulan sorunun yapısı ve uygun yöntemin kalıplaşmış olduğu

<sup>4</sup> Epistemolojik paradigmalara ilişkin Yıldırım (2002), Burrell ve Morgan (1979), Jacobson'ın (2007) yayınları incelenebilir.

<sup>5</sup> Nitel araştırma yöntemlerine ilişkin ileri okuma yapmak için; Berg (2007), Cooper ve Endacott (2007), Creswell (2009), Creswell ve Creswell (2021), Denzin ve Yvonna (2005), Merriam (1998), Neuman (2009), Punch, 2005, Yıldırım ve Şimşek'in (2005) çalışmaları incelenebilir.

yöntemlerle açıklanamayan tüm araştırmaların ise temel nitel araştırma<sup>6</sup> olarak kabul edilebileceği ifade edilmektedir (Caelli vd., 2003; Merriam, 2018). Temel nitel araştırmalar bu anlamda, incelemeye alınan konunun içeriğini ve anlamını ortaya çıkaran araştırmalar olarak tanımlanabilmektedir (Merriam, 1998: 11; Percy vd., 2015). Bu yönüyle temel nitel araştırmalar, yukarıda anılan ve özellikli yapıları dolayısıyla kavramsallaştırılan araştırma desenlerinin tamamıyla kesişmekte, ancak tam olarak hiçbiriyle örtüşmemektedir (Merriam ve Tisdell, 2015).

Her çalışmanın metodolojik tasarımı araştırmanın odağı, soru sorma şekli, örnekleminin belirlenmesi, verinin toplanması ve raporlamasına bağlı olarak değişebilmektedir (Merriam ve Tisdell, 2015). Bu çalışmanın temel nitel araştırma desenine uygun şekilde tasarlanmasının temel nedeni, araştırma sorularının halihazırda tasarımılanan nitel araştırma yöntemlerinden biri aracılığıyla cevaplanacak yapıda olmamasından kaynaklanmaktadır. Araştırmada sınır ötesi satınalmaların uluslararası yatırım alternatifleri arasındaki anlamının, TBT ve bilgi paylaşılması süreçlerinin hangi mekanizmalarla nasıl gerçekleştirildiğinin anlaşılması amaçlanmaktadır. Bu kapsamda araştırma, daha önce hakkında araştırma yapılmamış ve teorik alt yapısı oluşturulmamış bir alan olmaktan uzaktır. Nitekim, uluslararasılaşma teorileri ve satınalma motivasyonu olarak bilgiye ulaşma üzerine yapılan çalışmalar özellikle 20. yüzyılın ortalarından itibaren yapılmaktadır. Alan yazında, TBT ve bilgi paylaşılmasına ilişkin temel araştırmaların da bulunduğu bilinmektedir. Dolayısıyla bu araştırma, yöntemsel olarak gömülü teori çalışması niteliğinde kabul edilememektedir. Diğer yandan, araştırmada sınır ötesi satınalma kavramının Türkiye kökenli ÇUŞ'lar için ifade ettiği anlam irdelense de bu yapı olgunun içe yönelik tasvirinden ve anlamından ziyade onun zahiri yapısı ile strateji boyutuyla ilgilenmektedir. Dolayısıyla bu araştırma fenomenolojik bir tasarıma da sahip bulunmamaktadır. Toplumların içinde yaşadıkları kültürel dokuların, paylaşılan değerlerin anlaşılmasına odaklanan etnografik tasarım ise bu araştırmada cevaplanmaya çalışılan sorulara yanıt alınabilmesi için oluşturulabilecek bir tasarımdan çok uzak bir yapıya sahiptir. Gerçeklikte yaşanan belli durumların aksiyon olarak değiştirilmesi odağına sahip olan eylem araştırmalarının ya da belli bir özellik taşıyan insanların anlatılarının analizini temel alan anlatı tasarımının da bu araştırma sorularında aranan yanıtlar için uygun tasarımlar ortaya koyduğu söylenememektedir. Araştırmaya en yakın kabul edilebilecek desen örnek olay olmakla birlikte, özellikle araştırmaya katılan şirketlerin gizli kalma talebi bu şirketler hakkında derin bilgi sunulmasına, şirket bazında özel değerlendirmelerin yapılmasına engel olmakta, yorumların dahi şirketleri deşifre etmeden soyut bir şekilde yapılmasını gerekli kılmaktadır. Örnek olay çalışması aynı zamanda bu çalışmada araştırılan soruların tam karşılığının alınmasına da müsaade etmemektedir. Nitekim araştırmada sınır ötesi satınalmaların ve TBT süreçlerinin nasıl gerçekleştiği incelenirken bu durumun anlaşılması çabasında vakalar merkezde yer almamaktadır. Araştırma sorusu herhangi bir vaka için sınır ötesi

---

<sup>6</sup> Temel nitel araştırma ifadesinin farklı çalışmalarda farklı isimlerle adlandırıldığı görülebilmektedir. Ancak genel itibarıyla “basic qualitative research (Örn. Merriam, 1998)” ya da “generic qualitative research (Örn. Jahja vd., 2021; Kahlke, 2014; Merriam, 1998; Percy vd., 2015)” olarak adlandırıldığı söylenebilmektedir.

satınalmalar ve TBT süreçlerini anlamaktan ziyade, bu kavramların büyük fotoğrafta Türkiye kökenli ÇUŞ'lar için ne anlam ifade ettiğini sorgulamaktadır. Bu açıklamalar temelinde mevcut çalışma temel nitel araştırmaya uygun şekilde tasarlanmaktadır.

### 3.2.1. Veri Toplama Yöntemi

Araştırma metodolojisi; araştırma sorularının nasıl sorulup cevaplanması gerektiğini de belirlemektedir (Teddle ve Tashakkori, 2009). Bu durum ise araştırmacının dünya görüşünü, tasarıma ilişkin tercihlerini, örnekleme ve veri toplama mantığını, analitik yaklaşımını ve çıkarım yapma kurallarını da şekillendirmektedir (Creswell, 2009). Temel nitel araştırmada veri; doküman incelenmesi, gözlem ve görüşme yöntemleri ile elde edilebilmektedir (Merriam, 2018; Karakiraz, 2021; Punch, 2005: 165-182; Yıldırım ve Şimşek, 2005: 119-201). Bu araştırmada ise doküman incelenmesi ve görüşme yöntemleri kullanılmaktadır. Gözlem tekniği, anlaşılmaya çalışılan araştırma konularının bağlamın içinde gömülü olduğu, ancak ve ancak bulunulan ortamda aynı havanın solunması ve birlikte vakit geçirilmesiyle olay ve olguların yorumlanmasını mümkün kılan durumlarda kullanılmakta (Baş ve Akturan, 2008: 100; Cooper ve Endacott, 2007: 816; Punch, 2005: 174), bu yönüyle mevcut çalışmanın kapsamının dışında kalmaktadır. Doküman incelenmesi araştırmaya iki açıdan yöntemsel destek sağlamaktadır. Bunlardan ilki araştırmada görüşme yapılması gereken şirketlerin belirlenmesi aşamasında holdinge bağlı olup sınır ötesi satınalma faaliyetleri gerçekleştiren şirketlerin tespit edilmesi aşaması olmaktadır. Bu aşamaya ilişkin ayrıntılar bölümün bir sonraki kısmında paylaşılmaktadır. İkinci katkı ise sınır ötesi satınalma faaliyetlerinin uluslararası yatırım faaliyetleri arasındaki yerinin anlaşılması aşamasında yapılması gereken zamansal ve anlamsal inceleme açısından ortaya çıkmaktadır. Nitekim, sınır ötesi satınalmaların gerçekleştirildiği tarihler özellikle teorik bazı bulguların yorumlanmasında katkı sağlayıcı olmaktadır. Bu anlamda araştırmada farklı veri kanallarından elde edilen bilgilerin birlikte yorumlanması bakımından veri üçgenleme yapıldığı söylenebilmektedir (Creswell ve Creswell, 2021: 200). Bilgi transferi süreçlerinin anlaşılması bakımından şirketlerin faaliyet raporların incelenmesi yoluyla veri elde edilmeye çalışılmış olsa da bilgi ve onun transferi gibi şirketlerin “gizli veri” addettikleri bir konuda analiz edilmeye uygun veri elde etmek mümkün olamamıştır. Dolayısıyla araştırmanın temel veri kaynağını görüşme yöntemi oluşturmaktadır.

Önceden belirlenmiş bir amaca dönük soru sorma ve bu sorulara verilen yanıtlarla karşılıklı ve etkileşimli iletişim kurma süreci olarak tanımlanabilecek *derinlemesine görüşme* (Baş ve Akturan, 2008:111-115) sosyal bilimlerde en sık kullanılan veri elde etme yöntemlerinden bir tanesidir (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 119; Cooper ve Endacott, 2021: 817). Bunun nedeni, yapılandırılmamış ya da yarı yapılandırılmış açık uçlu sorular aracılığıyla görüşme yapılan kişinin sınırlandırılmamış biçimde yanıt vermesini sağlaması ve elde edilen bulguların yeni kavramlar, olgular keşfetmeye imkân vermesi olarak açıklanabilmektedir. Bu yöntem ayrıca, sözel olmayan davranışların ve anlık tepkilerin gözlenmesine olanak tanınması bakımından da tercih edilmektedir (Yıldırım ve Şimşek,

2005). Bu araştırmada yanıtlanmaya çalışılan sorular için en uygun veri elde etme yönteminin derinlemesine görüşme olduğu dşnlmekte, bu anlamda araştırmanın verisini yapılan görüşmelerden elde edilen çözümlerler oluşturmaktadır.

### 3.2.2. Görüşme Yapılacak şirketlerin ve Katılımcıların Belirlenmesi

Araştırma sorusu, görüşme yapılacak şirketlerin belirlenmesi açısından belirleyici olmuştur. Spesifik olarak sınır ötesi satınalmalar üzerine yoğunlaşan bu araştırmanın örnekleme, amaçlı örnekleme araçlarından ölçüt örnekleme yöntemi aracılığıyla belirlenmiştir. Amaçlı rnekleme nitel araştırmalarda en sık kullanılan yöntem olma özelliği taşımaktadır (Cooper ve Endacott, 2007: 817; Creswell ve Creswell, 2021: 185; Jahya vd., 2021: 5; Punch, 2005: 183). Bu hedef doğrultusunda ilk olarak, KAP'ta kayıtlı bulunan tüm şirketlerin faaliyet raporları incelenerek sınır ötesi satınalmaları bulunan firmalar tespit edilmiştir. Ardından bu firmaların bir holding yesi olup olmadığı tespit edilmiş ve kardeş firmaları teyit edilmiştir. Bu inceleme, sınır ötesi satınalma faaliyeti sonrasında holdinge ya da kardeş şirketlere bilgi transferinin aktarılması bakımından önem ifade etmektedir. Neticede belirlenen kriterlere uygun dört holdinge bağlı altı şirketin yöneticileri ile görüşmeler gerçekleştirilmiş, bu holdinglere bağlı toplamda iki yüzü aşkın kardeş şirket arasında bilgi transferinin anlaşılmasına katkı sağlayan bir kapsamda çalışılmıştır. Dokuman incelmesi aşamasında takip edilen adımlar Tablo 4'te grlebililmektedir.

**Tablo 4. Dokuman İncelemesinde Takip Edilen Adımlar**

| İşlem Sırası | Yapılan İşlem                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1            | Borsa İstanbul'a (BİST) kayıtlı olan tüm şirketlerin holding yeliği olup olmadığı, varsa holdingin de BİST'e koteli olup olmadığı KAP aracılığıyla tespit edildi.                                                                                                               |
| 2            | Belirlenen şirketlerin tamamının sınır ötesi satınalma yapıp yapmadığı ilk olarak KAP şirket haberleri yıl yıl taranarak tespit edilmeye çalışıldı. Bu incelemeyle şirketlerin faaliyet süreleri boyunca yaptıkları sınır ötesi satınalmalar bir taslak tablo olarak hazırlandı. |
| 3            | Hazırlanan tablo, 1 numaralı taramada holdingin de borsaya koteli olduğu tespit edilen n örneklem için holdinge ait şirket haberleri de taranarak teyit edildi. Varsa gerekli eklemeler ya da düzeltmeler yapıldı.                                                              |
| 4            | şirketlerin tarihçesi, dönüm noktaları eş zamanlı incelenerek eksik bir satınalma olayının olup olmadığı tespit edilmeye çalışıldı.                                                                                                                                              |
| 5            | şirketlerin nihai sınır ötesi satınalma listesi oluşturuldu.                                                                                                                                                                                                                     |

Nitel araştırmalarda görüşme yapılacak kişi sayısının bulgulara doyuma ulaşıldığında sonlanması gerektiği belirtilse de (Merriam, 2018), katılımcı sayısının yeterli ya da yetersiz kabul edilmesinin standartlara bağlanamayacağı da ifade edilmektedir. Alanda yapılan incelemelerin değerlendirilmesine göre görüşme, gözlem ve vaka çalışmaları için bu sayının dört veya beş olabileceği ifade edilmektedir (Creswell ve Creswell, 2021: 186). Mevcut araştırma, inceleme alanının çok sınırlı olması bakımından görüşme yapılabilcek şirket sayısının kısıtlı olduğu bir yapı sunmaktadır. Görüşme yapmayı kabul etmeyen şirketler ise bu sayının daha da daralmasına neden olmaktadır. Bu kısıtlara rağmen araştırma, görüşme yapılan kişilerin konu ile direkt bağlantılı yönetici pozisyonunda bulunmaları, şirkette geçirdikleri sürenin şirket hakkında bilgi verebilecek düzeyde olması bakımından önemli bulguların elde edilmesine imkân sağlayabilecek yapıdadır. Araştırma kapsamında görüşme gerçekleştirilen yöneticilere ilişkin bilgiler Tablo 5'te yer almaktadır. Katılımcıların temsil ettikleri şirkette bulunma süreleri en az beş, en çok 28 yıl olmak üzere ortalama 18 yıldır. Firma ve kişi isimleri, katılımcı firmaların talebi doğrultusunda gizlenmiş ve kodlanmıştır. Kimlik bilgilerinin gizli tutulması durumu, Etik Kurulu Raporu (Ek 2) aracılığıyla da garanti altına alınmıştır. Çalışmanın ilerleyen kısımlarında da hiçbir şirket ya da kişi ismine yer verilmeyecek, her bir katılımcı için kura çekilerek belirlenen kodlamalar sabit olarak kullanılacaktır.

**Tablo 5. Katılımcılara İlişkin Genel Bilgiler**

|                          | Katılımcı 1             | Katılımcı 2                                     | Katılımcı 3       | Katılımcı 4                   | Katılımcı 5                     | Katılımcı 6  | Katılımcı 7 | Katılımcı 8  |
|--------------------------|-------------------------|-------------------------------------------------|-------------------|-------------------------------|---------------------------------|--------------|-------------|--------------|
| <b>Görevi</b>            | İş Geliştirme Direktörü | Uluslararası İş Geliştirme ve Yatırımlar Müdürü |  lke Genel Müdürü | Bölge İnsan Kaynakları Müdürü | Grup İnsan Kaynakları Direktörü | AR-GE Müdürü | CEO         | AR-GE Müdürü |
| <b>şirketteki Süresi</b> | 28 yıl                  | 14 yıl                                          | 23 yıl            | 5 yıl                         | 8 yıl                           | 26 yıl       | 17 yıl      | 21 yıl       |

### 3.2.3. Soru Formunun Oluşturulması ve Verilerin Toplanması

Çalışmada, soruların belirli bir sıraya konulması ve görüşülen kişilere bu soruların hemen hemen aynı sıra ile sorulması sağlanmaya çalışılmış, dolayısı ile *standartlaştırılmış açık uçlu görüşme* yöntemi benimsenmiştir (Punch, 2005: 167; Yıldırım ve şimşek, 2005: 123). Ancak görüşme yönteminde ilkesel olarak dikkat edilmesi gerektiği gibi görüşme yapılan kişilerin verdiği yanıtlar ve tutumları göz önüne alınarak gerek soru sıralamasında gerekse soru sayısında çeşitli esneklikler tanınmıştır (Berg, 2007: 95; Yıldırım ve şimşek, 2005: 140). Özellikle soruların soruluş tarzlarında görüşülen kişinin bibliyografisi taranmış, iş deneyimi ve tecrübesi soruların bir parçası haline getirilmiştir. Dolayısı ile her bir görüşme öncesinde sorular görüşülecek kişi özelinde yeniden gözden ge irilmış ve böylelikle hem görüşmenin doğal sohbet ortamına taşınmasına hem görüşülen kişinin kendisini rahat hissetmesine katkı sağlanmıştır (Jahya vd., 2021: 6). Görüşme esnasında

görüşülen kişileri yönlendirmekten özellikle ka ınılmı  (Yıldırım ve  im ek, 2005: 131), soru soru  anında ya da verilen cevaplara gösterilen tepkilerde olabildiğince yansız davranılmı tır (Ba  ve Akturan, 2008: 112; Yıldırım ve  im ek, 2005: 144).

Ek 1’de yer alan görüşme soruları alan yazından alınan destekle genelden özele olmak üzere araştırma sorularının yanıtlarına ulaştıracak şekilde hazırlanmıştır. Görüşme yapılan kişilere yöneltilen soruların her biri tek boyut üzerinde yo unla tırılmı , tek soru ile birden fazla yanıt beklenmesi olabildiğince engellenmeye çalışılmıştır (Yıldırım ve  im ek, 2005: 132). Bunun yerine, görüşme esnasında  ekillendirilebilecek düzeyde alternatif soruların ve sondaların hazırlanmış olması yoluyla görüşmelerin derinleştirilmesi sağlanmıştır (Creswell ve Creswell, 2021: 191; Yıldırım ve  im ek, 2005: 132-133). Görüşme yapılan kişilerin tecrübeli  irket çalışanları olmaları, muhtemelen geçmiş görüşme tecrübelerinin de fazlaca olması dolayısıyla katılımcıların konuyu ana oda ından uzakla tırmaları pek söz konusu olmamıştır. Dolayısı ile araştırmacıların görüşme yapılan kişilere müdahalesi sınırlı düzeyde kalmış (Merriam, 1998: 85), sadece sorular arası geçiş yapılabileceği durumlarda ortaya çıkmıştır.

Görüşmelerin sağlıklı bir şekilde deşifre edilebilmesi için kayıt altına alınması, başta örneklem  irketi olmak üzere görüşme yapılan her bir yöneticinin onayı alınarak gerçekleştirilmiştir (Jahya vd., 2021: 6). Bu noktada görüşme yapılan tüm şirketlerin ve yöneticilerinin kayıt onayı vermesi dolayısı ile tüm görüşmeler iki adet ses kayıt cihazıyla kayıt altına alınmıştır. Görüşme yönteminde kullanılabilecek bir diğer yöntem not almaktır (Ba  ve Akturan, 2008). Zaman ve veri kaybına yol a ması nedeniyle çok fazla tercih edilmeyen bu yöntem, araştırmada görüşme yapılan kişilerin sözel olmayan davranışlarının kaydedilmesi için kullanılmıştır. Bu şekilde yol alınması özellikle bazı kritik durumlarda örtük ifadelerin kaybedilmemesine olanak sağlamıştır. Örneğin, görüşme yapılan yöneticilerden birinin bir sorunun kendisine yöneltilmesi esnasında gülümsemesi ve takındığı yüz ifadesi açık bir şekilde ortaya konmayan çok şeyi ifade etmesi dolayısı ile kayıt altına alınmış, bu not analiz aşamasında yorumlanmak üzere kaydın ilgili bölümünü ile ili kilendirilmi tir.

Veri toplama aşamasında görüşmeler iki gün ila altı ay arasında değişen haberleşme trafiğine bağlı olarak gerçekleştirilmiş, 2021 yılı temmuz ayında ilk görüşme ile ba layan süreç 2022 yılı mart ayında sona ermiştir. Yapılan görüşmelere ilişkin ayrıntılar katılımcılar bazında Tablo 6’da görülebilmektedir.

Stratejik yönetim alanında yapılan bir nitel incelemeden beklenebilece i gibi bu araştırmanın yöntemsel olarak iki temel kısıtı söz konusudur. Bunlardan ilki, üst düzey yöneticilerin görüşme yapmayı kabul etme güçlüğü, kabul etmeleri durumunda ise randevunun ayarlanması g  l   d r. Nitekim kurumsal iletişim departmanlarından onay alınması süreci bazı görüşmelerin ilk temastan aylar sonra yapılabilmesine, araştırmanın veri toplama sürecinin yaklaşık sekiz ay sürmesine neden

**Tablo 6. Yapılan Görüşmelere İlişkin Genel Bilgiler**

| Yönetici    | Bulunduğu Görev                                 | İlk Temas Tarihi | Görüşme Yapılan Tarih | Görüşme Süresi | Görüşme Metni |
|-------------|-------------------------------------------------|------------------|-----------------------|----------------|---------------|
| Katılımcı 1 | İş Geliştirme Direktörü                         | 20.07.2021       | 30.07.2021            | 40 dakika      | 4910 sözcük   |
| Katılımcı 2 | Uluslararası İş Geliştirme ve Yatırımlar Müdürü | 6.10.2021        | 20.10.2021            | 53 dakika      | 6013 sözcük   |
| Katılımcı 3 | Ülke Genel Müdürü                               | 14.09.2021       | 10.03.2022            | 74 dakika      | 9091 sözcük   |
| Katılımcı 4 | Bölge İnsan Kaynakları Müdürü                   | 30.07.2021       | 08.11.2021            | 50 dakika      | 6033 sözcük   |
| Katılımcı 5 | Grup İnsan Kaynakları Direktörü                 | 23.02.2022       | 25.02.2022            | 63 dakika      | 7423 sözcük   |
| Katılımcı 6 | AR-GE Müdürü                                    | 12.10.2021       | 27.10.2021            | 32 dakika      | 3530 sözcük   |
| Katılımcı 7 | CEO                                             | 05.11.2021       | 24.12.2021            | 51 dakika      | 5797 sözcük   |
| Katılımcı 8 | AR-GE Müdürü                                    | 04.03.2022       | 10.03.2022            | 51 dakika      | 6025 sözcük   |
| TOPLAM      |                                                 |                  |                       | 414 dakika     | 48822 sözcük  |

olmuştur. İkinci kısıt ise çalışma alanının özü itibariyle, sorulan soruların stratejik olması ve yanıt alınması noktasında yöneticilerin tutumlu davranmasıdır. Bu kısıtlardan ilki sakinliğin korunması ve sürecin sabırlı bir şekilde takip edilmesi ile aşılrken ikinci kısıt, görüşme sorularının aktarılması aşamasında ortadan kaldırılmaya çalışılmıştır. Bu süreçte, sorular yöneticilere ana konu çerçevesinde genelden özele doğru sorulmuş, yöneticilerin ortama ve konuya ısınması sağlanmış, soruların yanıtları doğrudan yöneltilen sorulardan ziyade dolaylı olarak sorulan ve ana konu ile bağlantısı kurulan sorular aracılığıyla alınmaya çalışılmıştır.

#### **3.2.4. Araştırmanın Güvenilebilirliği, İnanırlılığı, Aktarılabilirliği, Onaylanabilirliği**

Bilimsel bir araştırmanın sonuçlarına olan güven, araştırmanın olmazsa olmaz parçasıdır. Nicel incelemelerde sayısal değerlerle okuyucuya yansıtılabilen güven nitel incelemeler söz konusu olduğunda yerini farklı yöntemlere bırakmaktadır. Her şeyden önce, araştırmacının araştırma konusunda yetkin olması beklenmektedir. Bu noktada, gerçekleştirilen görüşmelerin biri hariç diğerlerine danışmanın da katılmış olması mevcut çalışmanın güvenilirliğini artırıcı etkiye sahip olmaktadır. Nitel incelemelerde literatürden her ne kadar değişken, ölçüm ya da yöntem konusunda destek alınmıyor olsa da çok iyi bir literatür taraması güvenilirlik noktasında araştırmacının elini

kuvvetlendirmektedir (Cooper ve Endacott, 2007: 818). Araştırma sorusuna nasıl yanıt verilebileceği, dolayısıyla yöntemin iyi açıklanması da bu açıdan katkı sağlayıcı olmaktadır (Cooper ve Endacott, 2007: 818). Görüşme yapılan yöneticilerin çeşitlendirilmesi, bazı şirketler için farklı pozisyonda iki yönetici ile görüşme gerçekleştirilmesi bu araştırma kapsamında dikkat edilen güvenilirlik unsurlarından birini oluşturmaktadır. Görüşme yapılan yöneticilerin doğrudan araştırma sorusuna verilen yanıtta katkı sağlayabilecek, sınır ötesi satınalma süreçlerinde bulunmuş ya da satın alınan bir şirkette halen görev yapmakta olan kişiler arasından belirlenmesi, araştırmanın güvenilirliğini artıran diğer bir etmen olmaktadır. Kullanılan bu farklı ve birbirini tamamlayıcı tekniklerle araştırmanın benzer koşullarda benzer sonuçları verebileceği güvenceye alınmakta, dolayısı ile nicel incelemelerde analizlerle ortaya konan güvenirliliğin nitel incelemeler için bir karşılığı olarak araştırmanın *güvenilebilirliği* sağlanmaktadır (Başkale, 2016; Jahya vd., 2021: 8).

*İç ve dış geçerlik*, nicel incelemelerde sırasıyla bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama durumunu ve sonuçların evrene genellenebilir olma durumunu ifade etmektedir. Oysa yapısı gereği nitel incelemelerde ne değişkenlerin varlığı söz konusudur ne de sonuçların genellenmesi gibi bir güdü mevcuttur. Dolayısı ile nitel araştırmalarda iç geçerlik yerini sonuçların inandırıcılığına, dış geçerlik ise sonuçların benzer yapıdaki olgulara aktarılabilirliğine bırakmaktadır (Başkale, 2016). Bu araştırma özelinde, sonuçların inandırıcılığı ilk olarak görüşme yapılan kişilerin üst düzey yöneticilerden seçilmiş olmasına ve aynı şirket adına birbirlerinden bağımsız olarak görüşme yapılan yöneticilerin yanıtlarındaki tutarlılığa dayanmaktadır<sup>7</sup>. Araştırmacıların soruları yöneltirken literatüre atıf vermeden, önyargısızca ve yöneticileri yönlendirmekten kaçınarak hareket etmesi araştırma sonuçlarının inanılabilirliğini artırma hedefine dayanmaktadır. Araştırma bulgularının yazıya dökülmesinin ardından yöneticilerden geri dönüş alınması bu araştırma kapsamında inanılabilirliği artırıcı bir diğer etmen olarak kullanılmaktadır.

Nitel bir incelemenin sonunda sonuçların genellenerek sunulması, araştırma sorusunun özümsemediğinin ve olguları anlama çabasının arka planda bırakıldığının işareti niteliğindedir. Dışsal geçerliğin karşılığı olarak nitelendirilen aktarılabilirlik kavramı bu anlamda genellenmenin ötesinde bir anlam ihtiva etmektedir. Araştırma sonucunda bulgulardan anlaşılan olgulara dayanarak, benzer şartlardaki ya da aynı süreci takip etmek isteyen evren üyelerine sonuçların aktarılabilmesi, izleyecekleri adımlarda anlaşılan durumlardan istifade edebilmeleri kastedilmektedir (Guba ve Lincoln, 1982). Bu noktada örneklemin, mevcut araştırmada da olduğu gibi, olabildiğince amaçlı ve spesifik seçilmesi sonuçların aktarılabilirliğine katkı sağlamaktadır.

---

<sup>7</sup> Analizlerin tamamlanmasının ardından MAXQDA’de raporlanan belgeler arası benzerlik sonuçları, aynı şirkete mensup iki yönetici arasında ortalama %78 oranında benzerlik olduğunu göstermektedir. Benzerlik oranlarının %80 olması gerektiği (Creswell ve Creswell, 2021: 202) düşünüldüğünde bu oranının kabul edilebilir olduğu düşünülmektedir.

Araştırmanın güven duyulabilirliğini artıran son etken Guba ve Lincoln (1982)'e göre *onaylanabilirlik* olmaktadır. Bu özellik, bulguların ve araştırma sonuçlarının tamamen katılımcılara dayanmasını ve araştırmacının önyargılarından arınarak meseleye nesnel bir bakış açısı ile yaklaşmasını ifade etmektedir. Bu araştırma özelinde, katılımcılara özgeçmişleri ile özümsevenek, literatüre atıf verilmeden soru yöneltilmesi ve araştırmacının araştırma sonucuna dair nötr bir beklenti ile hareket etmesi elde edilen verinin katılımcıya özgüllüğünü sağlamakta, sonuçların aynı bakış açısıyla yorumlanması araştırmanın onaylanabilirliğine katkı sağlamaktadır.

### 3.3. Veri Çözümleme

Nitel analiz süreci, araştırma sorusuna ve konu kapsamına bağlı olarak farklı bakış açılarıyla yürütülebilmektedir (Baker, 1999; Creswell ve Clark, 2018). Kavramsal açıdan açıklamaların eksik olduğu ve temalaştırmalara ihtiyaç duyulan konuların incelenmesinde, tümevarımsal bir yaklaşımla katılımcılardan gelen yanıtlara göre kategori ve temaların ortaya konması söz konusu olmaktadır (Elo ve Kyngäs, 2008). Ancak, gerek uluslararası işletmecilik alanında sınır ötesi satınalmalar gerekse TBT yazını, hakkında hiçbir araştırmanın yapılmadığı, temaları ve konu kategorileri incelenmemiş araştırma alanları değildir. Bu araştırmayı nitel olarak yapma gereksinimini doğuran konu, alanda hâkim olan literatüre karşın Türkiye gibi gelişmekte olan ve farklı iş yapma dinamiklerine sahip olan bir ülkede sınır ötesi satınalma davranışını anlama güdüsüdür. Bunun yanında, sınır ötesi satınalma faaliyetleri akabinde satın alınan işletmelerin bilgi kaynaklarının keşfedilmesi ve merkeze ve kardeş işletmelere aktarılması sürecinin nasıl gerçekleştirildiğinin anlaşılması gayretidir. Bu bakımdan, araştırma kapsamında analiz öncesinde literatür çok derin bir şekilde taranmış ve mevcut olan tüm tema ve kategoriler ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır (Cooper ve Endacott, 2007: 818). Yöntemsel olarak tümdengelimsel bir başlangıç yapılan bu araştırmada araştırmacı, incelemeler sonrasında ortaya çıkması beklenen yeni temaların da var olabileceği bakış açısıyla araştırma desenine olabildiğince esnek yaklaşmıştır. Dolayısıyla Creswell ve Creswell (2021: 181)'de de ifade edildiği şekliyle tümevarımsal bir yaklaşım takip edilirken tümdengelimsel düşünceden faydalanılmış, araştırılan konunun Türkiye bağlamında nasıl karşılık bulduğunun anlaşılmasında teorilerden destek alınmıştır. Dolayısıyla araştırmada kullanılan görüşme soruları da alan yazın taramasında ortaya çıkan genel perspektife uygun şekilde, araştırma sorularını besleyecek düzeyde hazırlanmış, veri çözümleme de buna uygun olacak şekilde yapılmıştır.

Araştırmanın veri çözümlemesi aşamalı bir süreç olarak kabul edilmektedir (Berg, 2007: 306). Bu araştırmada süreç beş aşamadan oluşacak şekilde tasarlanmış, bu tasarım Creswell ve Creswell (2021: 193-195)'in önerdiği protokole uygun şekilde hazırlanmıştır. Buna göre;

- Veri analiz için hazırlanmış ve düzenlenmiştir.
- Veri tekrar tekrar okunmuş ve baskısı alınan metin üzerinde taslak kodlama yapılmıştır.

- Veri bir bütün olarak kodlanmıştır.
- Oluşturulan kodlar anlamlandırılarak temalar oluşturulmuştur.
- Temaları oluşturan kodlara ait betimlemeler birinci aşamada oluşturulan taslaktan ve kullanılan analiz programından destek alınarak ifade edilmiş, bulguların bir kısmı görselleştirilmiştir.

Bu aşamalarda sırasıyla aşağıdaki ayrıntılara yer verilmiştir.

### ***Verinin Analize Hazırlanması***

Analize hazırlık aşaması gerçekleşen her görüşmenin ardından bir hafta içerisinde görüşme metninin manuel olarak yazılıp görüşme dökümlerinin oluşturulmasıyla başlamıştır. Ses kaydının yazılı metne dönüştürülmesi için araştırmacının tercihi doğrultusunda program kullanılmamıştır. Bu durum, yapılan görüşmenin araştırmacı tarafından sindirilmesine, görüşme sonrası bir hafta içerisinde yazılarak aktarılan bilgilerin daha iyi özümsemesine katkı sağlamıştır. Merriam ve Tisdell (2018), nitel araştırmalarda analiz sürecinin veri toplama aşamasıyla başladığını ifade etmektedir. Bu araştırmada da verilerin metne dönüştürülmesi sürecinde not alınması suretiyle analiz süreci veri toplama aşamasıyla eş zamanlı olarak başlatılmıştır (Merriam, 1998: 151, 162; Punch, 2005: 195). Ancak bütünlüğün sağlanabilmesi açısından içerik analizi ve kodlama aşamalarına tüm görüşmelerin ve görüşme metninin tamamlanmasının ardından geçilmiştir (Creswell ve Creswell, 2021: 193). Veri döküm işlemi tamamlandıktan sonra, yapılan görüşmelerin tamamı ses kaydı ile eş zamanlı olarak okunmuş, böylelikle hem metin içinde eksik bırakılan kısımların olup olmadığı kontrol edilmiş hem katılımcılarca aktarılan bilgilerin ses tonu ve vurgusuyla birlikte tekrar ele alınıp not düşülmesi sağlanmıştır.

Veri çözümleme sürecinde araştırmacı veri ile ilgili not alma işlemini bir adım öteye taşımış, Microsoft Excel Programından alınan destek ile veriyi genel başlıklarda sınıflandırmıştır. Hiçbir kodlamanın yapılmadığı bu aşamada, katılımcıların ses kayıtlarının dinlenmesi ve görüşme dökümlerinin okunmasıyla eş zamanlı olarak boş bir belge tek tek doldurulmaya başlanmıştır. Creswell ve Creswell'in (2021: 193), bilgi kaynaklarına göre verilerin farklı türler halinde ayrılması önerisinden yola çıkılarak tasarlanan bu aşamada, her katılımcının sorulara verdiği yanıtlar parçalanarak her bir ifade ait olduğu alt başlık altına taşınmıştır. Bir diğer katılımcının söylediklerinin incelemesine geçildiğinde yeni bir sütun açılmış, daha önceki söylenenlerde yer bulan alt başlıklara ait ifadeler ilgili hücrelere yerleştirilmiş, yeni bir başlığın ya da alt başlığın ortaya çıkması durumunda yeni satırlar açılarak içerik genişletilmiştir. Bu aşamada Excel programının kullanılması, incelemenin sistemli olarak yürütülebilmesi ve aynı zamanda tüm verinin bir bütün olarak da görülebilmesi amacını taşımaktadır. Bu tablo aracılığıyla alt başlıkların tekrar sıklıkları görülebilmekte, aynı grup şirketi yöneticilerinin sundukları aynı ya da farklı bakış açıları incelenebilmektedir. Bu çözümleme sayfasına ilişkin örnek bir görsel Tablo 7'de yer almaktadır.

**Tablo 7. Veri Çözümleme Excel Sayfasına İlişkin Örnek Görsel**

|               |                       | Holding I        |           |     | ... | ... | ... | ... | ... |
|---------------|-----------------------|------------------|-----------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
|               |                       | A Şirketi        | B Şirketi |     | ... | ... | ... | ... | ... |
| Ana Başlık    | Alt Başlıklar         | Katılımcı 1 (K1) | K2        | K3  | K4  | K5  | K6  | K7  | K8  |
| Başlık 1 (B1) | B1 Alt Başlık 1 (B11) | ...              | ...       |     | ... |     |     | ... |     |
|               | B1 Alt Başlık 2 (B12) |                  | ...       |     |     | ... | ... |     |     |
|               | B1 Alt Başlık 3 (B13) |                  |           |     | ... |     |     | ... | ... |
|               | B1 Alt Başlık 4 (B14) |                  | ...       | ... |     | ... | ... |     |     |
| Başlık 2 (B2) | B2 Alt Başlık 1 (B21) |                  | ...       |     |     |     | ... |     |     |
|               | B2 Alt Başlık 2 (B22) | ...              |           |     |     |     |     |     | ... |
|               | B2 Alt Başlık 3 (B23) |                  |           | ... |     |     | ... |     |     |

**Kaynak:** Yazar tarafından hazırlanmıştır.

### ***Kodlama Taslağının Oluşturulması***

*Kod*, nitel araştırmalarda veri analizi için kullanılan temel kavramlardan bir tanesidir. Anlamsal olarak kod, verinin içinde yer alan anlamlı bölümler (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 227), verinin çeşitli yönlerinin tanımlanması (Merriam, 1998: 164), etiketlemesi, isimlendirilmesi veya nitelendirilmesi (Punch, 2005: 194), belli kategorileri ifade edecek şekilde veriye kelimeler yazılması (Creswell ve Creswell, 2021: 193) olarak tanımlanabilmektedir. Kod, araştırmada kullanılan veri kaynaklarına bağlı olarak bir paragraf, cümle veya kelime olabilmektedir (Punch, 2005: 201; Yıldırım ve Şimşek, 2005: 227). Bu kapsamda kod özetle, veri yığınının içinde bulunan ve araştırmada cevabı aranan soruları referans gösteren her bir betim olarak tanımlanabilmektedir.

Bu araştırmanın kodlama süreci, yazılı doküman olarak basılan görüşme metinleri üzerinde araştırmacının kelimeleri kodlayarak not alması suretiyle başlamıştır. Bu süreçte metinler tekrar tekrar okunmuş, böylelikle veri ve araştırmacı arasında bağ kurulması sağlanmaya çalışılmıştır (Green vd., 2007: 547). Basılı metin üzerinde kodlama işleminin tamamlanmasının ardından, yaklaşık iki hafta sonra taslak kodlama, ilk kodlamanın yapıldığı metinlerden bağımsız olarak MAXQDA 2020 analiz programı aracılığıyla yapılmıştır<sup>8</sup>. Böylelikle araştırmacının iki farklı zamanda birbirini tamamlayıcı iki kodlama yapması mümkün kılınmıştır. Program olarak MAXQDA'in tercih edilmesi, görsel desteklerinin fazla olması, kullanıcı arayüzünün pratik olması, kullanımına ilişkin bilgi ve eğitimlerin görece daha ulaşılabilir olmasından kaynaklanmaktadır. Taslak kodlama işlemi tamamlandığında temel olarak sorulan sorular bazında toplam 822 kod

<sup>8</sup> Nitel verilerin analiz edilebilmesi için kullanılan birçok bilgisayar destek programı bulunmaktadır. Bu programlara ilişkin bilgi edinmek üzere; Merriam (1998: 165-166); Punch (2005: 221); Creswell ve Creswell (2021: 193)'in referansları incelenebilir.

sayısına ulaşılmıştır. Kodlar yaratıcı kodlama aracılığıyla<sup>9</sup> tekrar gözden geçirilmiş, yinelenen ifadelerin birleştirilmesiyle kod sayısı 759'a düşürülmüştür. Bu taslak kodlama aşaması araştırmacıya hem analiz programını kullanma pratiği kazandırmış hem bir araya gelebilecek kodların görülebilmesini sağlamıştır. Bu aşamada katılımcılar bazında uluslararasılaşma nedenleri, sınır ötesi yatırımlar, ev sahibi ülkeler, bilgi transferi ve paylaşılması başlıklarında ulaşılan kod sayıları Tablo 8'de yer alan kod matris tarayıcısı sonuçlarında görülebilmektedir.

**Tablo 8. Kodlama Taslağında Elde Edilen Kod Sayıları**

|               | Uluslararasılaşma Nedeni | Yeşilalan Yatırımı/ Sınır Ötesi Satınalmalar | Ev Sahibi Ülkeler | Bilgi Transferi ve Paylaşımı | TOPLAM     |
|---------------|--------------------------|----------------------------------------------|-------------------|------------------------------|------------|
| <b>K1</b>     | 13                       | 57                                           | 15                | 35                           | 120        |
| <b>K2</b>     | 10                       | 7                                            | 26                | 29                           | 72         |
| <b>K3</b>     | 7                        | 18                                           | 8                 | 44                           | 77         |
| <b>K4</b>     | 14                       | 59                                           | 21                | 68                           | 162        |
| <b>K5</b>     | 20                       | 24                                           | 15                | 62                           | 121        |
| <b>K6</b>     | 5                        | 8                                            | 13                | 7                            | 33         |
| <b>K7</b>     | 12                       | 48                                           | 26                | 55                           | 141        |
| <b>K8</b>     | 4                        | 15                                           | 2                 | 12                           | 33         |
| <b>TOPLAM</b> | 85                       | 236                                          | 126               | 312                          | <b>759</b> |

#### ***Verinin Bir Bütün Olarak Kodlanması***

Araştırmada kodlama işlemi iki araştırma sorusu için ayrı ayrı yapılmıştır. Bu anlamda ilk aşamada, Türkiye kökenli holding üyesi şirketlerin yaptığı sınır ötesi satınalmaların anlamının ortaya çıkarılması, bu satınalmaların bilgiye ulaşmak amacıyla yapılıp yapılmadığının irdelenmesi amaçlanmıştır. Bu analiz dahilinde sorunun yanıtlanması aynı zamanda alan yazında Türkiye bağlamında DYY'leri açıklayan teoriler açısından da ele alınmıştır. Dolayısıyla kodlama sonucunda satınalmalara ilişkin anlam haritaları ortaya çıkarılırken uluslararasılaşma teorilerinden hangisinin/hangilerinin Türkiye bağlamında sınır ötesi satınalmalar konusunda daha açıklayıcı olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır.

<sup>9</sup> Yaratıcı kodlama, farklı kod ya da temalar arasında bağlantı kurulup yeni temaların oluşturulduğu ya da kurulu bağların çözülüp kodların doğru temalar altında toplandığı görsel kodlama aşamasıdır.

Araştırmanın ikinci analiz aşamasında Türkiye kökenli holding üyesi şirketlerin satınalmalar sonrasında gerçekleştirdikleri TBT ve bilginin holding üyesi şirketler arasında paylaşılması süreçleri anlaşılmaya çalışılmıştır. Bu anlamda TBT'yi etkileyen faktörler veri yığını içinde kodlanmış ve araştırmada incelemeye alınan şirketler için hangi mekanizmaların daha çok kullanıldığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

### ***Temaların Oluşturulması***

Temalar, betimleyici düzeydeki ilk kodların daha soyut ve çıkarımsal bir bakış açısıyla bir araya getirilmesiyle oluşmaktadır (Punch, 2005: 194). Bu araştırmada temaların oluşturulması, birinci adım kodlamanın yapılmasının ardından ortaya çıkan kod içeriklerinin derinlemesine incelenmesiyle gerçekleştirilmiştir. Bu süreçle ilişkin bir örnek, araştırmada katılımcılara ilk olarak yöneltilen “uluslararasılaşma nedeni” sorusunun yanıtlarına ilişkin kodlar üzerinden Tablo 9 aracılığıyla verilmektedir.

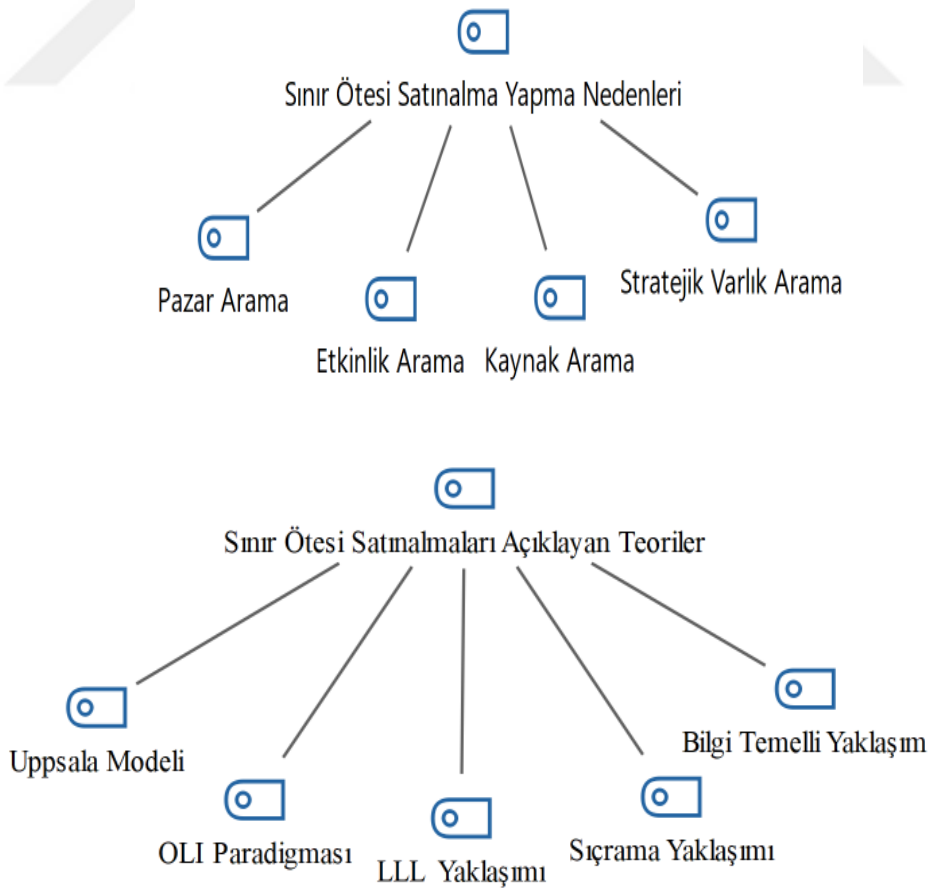
**Tablo 9. Tema Oluşturulmasına İlişkin Örnek Kod Listesi**

| <b>Uluslararasılaşma Nedenlerine Ait Kodlar</b>                                 | <b>Frekans*</b> | <b>Yüzde</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------|
| Vizyon                                                                          | 6               | 75,00        |
| Global bir şirket olma                                                          | 5               | 62,50        |
| Büyüme (satış, ciro vb.)                                                        | 4               | 50,00        |
| Riski dağıtma/çeşitlenme                                                        | 3               | 37,50        |
| Milli duygular                                                                  | 3               | 37,50        |
| Rekabet gücünü kuvvetlendirme                                                   | 3               | 37,50        |
| Başarma arzusu                                                                  | 2               | 25,00        |
| Ev sahibi ülkeye katkı sağlama                                                  | 2               | 25,00        |
| Varlık kullanma                                                                 | 2               | 25,00        |
| Stratejik varlık/bilgi arama                                                    | 1               | 12,50        |
| Kodlanmış Belgeler                                                              | 8               | 100,00       |
| Kodlanmamış Belgeler                                                            | 0               | 0,00         |
| *Frekans, 8 katılımcıdan kaçının ilgili koda referans verdiğini göstermektedir. |                 |              |

Tablo 9'a göre, bu soruya verilen yanıtlar on farklı koda referans vermektedir. Yalnız bu kodlar incelendiğinde; global bir şirket olma, büyüme, rekabet gücünü kuvvetlendirme, varlık kullanma kodlarının alan yazında uluslararasılaşma motivasyonları arasında yer alan pazar arama motivasyonu temasında birleştirilebileceği görülmektedir. Bunun yanında risk dağıtma/çeşitlenme kodlarının, katılımcıların ifadelerine göre etkinlik arama ya da varlık arama temaları altında birleştirilebileceği, stratejik varlık/bilgi arama kodunun ise stratejik varlık arama motivasyonu üst temasında birleştirilebileceği görülmektedir. Ev sahibi ülkeye katkı sağlama kodu ise geniş çerçevede

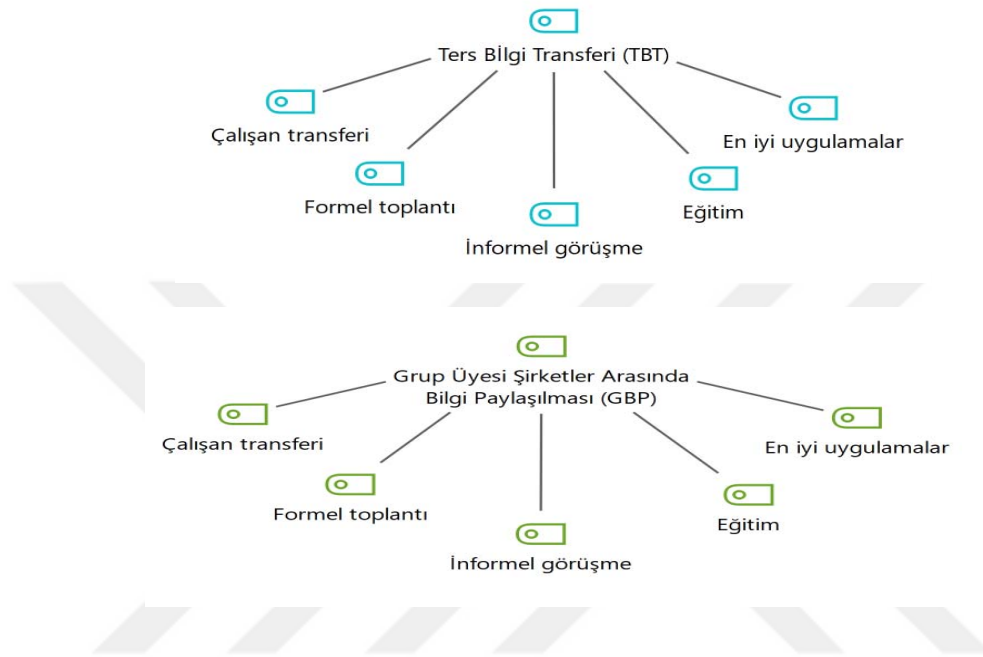
düşünüldüğünde, sahiplik avantajına sahip olan şirketlerin kendi üstünlüklerini ev sahibi ülkelerde de katkıya dönüştürme düşüncesinden dolayı OLI paradigmasının açıklayıcısı olarak kabul edilebilmektedir. Bunların dışında kalan vizyon, milli duygular ve başarıma arzusu kodlarının ise diğer motivasyon kaynaklarından kısmen farklılaştığı görülmekte, alanda yeni çalışmaların yapılabileceği yeni bulgular olarak ayrı kod başlıklarında ele alınmalarının yerinde olacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla araştırmada Creswell ve Creswell (2021: 196)'in önerisine uygun olacak şekilde hem alan yazında mevcut olan temalar kullanılmakta hem incelemede ortaya çıkabilecek yeni temalara açık bir yaklaşım takip edilmektedir. Bu kapsamda yapılan kodlamalar çerçevesinde her iki araştırma sorusu için oluşturulan temalar aşağıda yer alan şekillerde görülebilmektedir. Araştırmada, verinin kodlamasının ardından alan yazın taramasının desteğiyle belirlenen bu temalar dışında farklı kavramların da ortaya çıktığı dikkat çekmektedir. Bu kavramlara ilişkin açıklamalara bulgular ve sonuçlar kısmında yer verilmekte, yeni kavramların özellikle gelecek çalışmalar açısından önemli olabileceği düşünülmektedir. Araştırmanın birinci sorusu çerçevesinde DYY'ler arasında sınır ötesi satınalmaların anlamını ortaya çıkarmak amacıyla yapılan kodlamalarda ortaya çıkan/ aranan temalar Şekil 5'te yer almaktadır.

**Şekil 5. Sınır Ötesi Satınalmaların Anlaşılması İçin Oluşturulan Temalar**



Araştırmanın ikinci sorusu kapsamında sınır ötesi satınalmalar sonrasında TBT süreçlerinin ve bilginin grup üyesi şirketler arasında paylaşılması mekanizmalarının anlaşılması amaçlanmaktadır. Bu aşamada yapılan kodlamalarda ortaya çıkan/ aranan temalar Şekil 6’da yer almaktadır.

**Şekil 6. TBT ve GBP Süreçlerinin Anlaşılması İçin Oluşturulan Temalar**



#### ***Betimleme ve Görsel Araçlarla Bulguların Desteklenmesi***

Nitel araştırmalarda analiz edilen verilerin okuyucu zihninde canlanabilmesi, oluşturan temaların betimlemeler aracılığıyla aktarılabilmesine bağlı olmaktadır. Bu kapsamda, araştırmaların yapısına göre araştırma konusunda ayrıntılı betimlemelere yer verilip bulguların yorumlanması yöntemi takip edilebildiği gibi (Örn. Alptekin Duman, 2021; Dil, 2013), temalar bazında kısa anahtar ilke örneklerinin paylaşıldığı da görülebilmektedir (Örn. Kaplan, 2021). Bu araştırmanın kurgusu, anlam bütünlüğünün korunabilmesi amacıyla soru bazında betimsel içeriklerin paylaşılmasına daha uygun bulunmaktadır. Bu anlamda, sınır ötesi satınalmaların anlaşılması amacına daha iyi ulaşılabilceği, eş zamanlı olarak da uluslararasılaşma teorileri ve TBT faktörlerine ilişkin ortaya çıkan temaların aktarılabilceği öngörülmektedir. Dolayısıyla bulgularının sunumunun tamamında katılımcı bazında betimlemeler aktarılmakta, ilgili betimlemeler içinde kodlanan kısımlar altı çizili olarak paylaşılmaktadır. Kodların referans gösterdiği temalar ise betimlemenin sonunda parantez içinde sunulmaktadır. Aynı paragraf içinde birden fazla temanın kodlanmış olması durumunda parantez içindeki temalar sırasıyla aktarılmaktadır. Bir metin içinde altı çizili alanların tamamının aynı temayı referans göstermesi durumunda ise tema parantez içinde bir kez yazılmaktadır. Bu konuda, “uluslararasılaşma nedeni” sorusuna verilen bir yanıt üzerinden örnek bir uygulama aşağıda yer almaktadır.

*“Yurt dışı yatırımlarının ana amacı şöyle: Hem modern çağa ayak uydurmak hem Türkiye’de kazanmış olduğu tecrübeleri kullanarak yurt dışında da bir farklılık yaratıp hem ülkenin adını duyurmak, öncüsü olmak hem de sektöründeki diğer firmalarla rekabette farklı bir boyut açmak. Bu çerçeveden bakınca da şirketimiz çok vizyoner bir firma. Gittiğimiz ülkeler de zor coğrafyalar, özellikle son zamanlarda oralarda yeni projeler geliştirmeye çalışıyoruz. Dolayısıyla esas şeyi vizyon ve global bir şirket olma yolunda attığı adımlar diyebiliriz.” (OLI, milli duygular, pazar arama, sıçrama yaklaşımı, vizyon, pazar arama) (K2).*

Bu örnekte katılımcının tek bir soruya birden fazla anlam içerecek şekilde yanıt verdiği görülebilmektedir. Bu yanıtın, temalar bazında ilkesel açıklamalara parçalanması ise anlam bütünlüğünün kaybedilmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla katılımcının söylediklerinin direkt ve bütün olarak aktarılmasının yerinde olacağı düşünülmektedir. Bu metinde altı çizili olan ilk ifade, şirketin ana ülkesinde sahip olduğu avantajları temsil etmesi bakımından “sahiplik avantajı” koduyla, OLI temasının bir göstergesi olmaktadır. Dolayısıyla uluslararasılaşma nedenlerinin anlaşıldığı bu metin aynı zamanda şirketin faaliyetlerini açıklayan teoriler bazında da anlam ifade etmekte ve kodlanmaktadır. Aynı metnin ilerleyen kısımlarında ülkenin adının duyurulmasına yapılan vurgu uluslararasılaşma nedenlerinde ortaya çıkan “milli duygular” kodunu referans göstermektedir. Sıradaki altı çizili ifade olarak sektörde rekabet gücünün artırılması, pazar arama temasının altında birleştirilen kodlara işaret etmektedir. Gidilen ülkelerin zor coğrafyalar olması ve yatırımların bu bölgelere aktarılması katılımcının diğer açıklamaları çerçevesinde bir bütün olarak ele alınmakta ve riskli ancak getirisi fazla olarak açıklanan bu yatırımların “sıçrama yaklaşımına” referans gösterdiği anlaşılmaktadır. İn vivo bir kod örneği olarak<sup>10</sup> sıradaki ifade şirketin uluslararasılaşmasında vizyonu referans göstermektedir. Metin içinde yer alan ve kodlanan son ifadede ise şirketin global olarak dünya pazarına açılma hedefi “pazar arama” temasının altında kodlanmaktadır. Araştırma kapsamında yapılan analizlerin tamamında bu bakış açısı izlenmekte, bulguların sunumu da bu çerçevede yapılmaktadır.

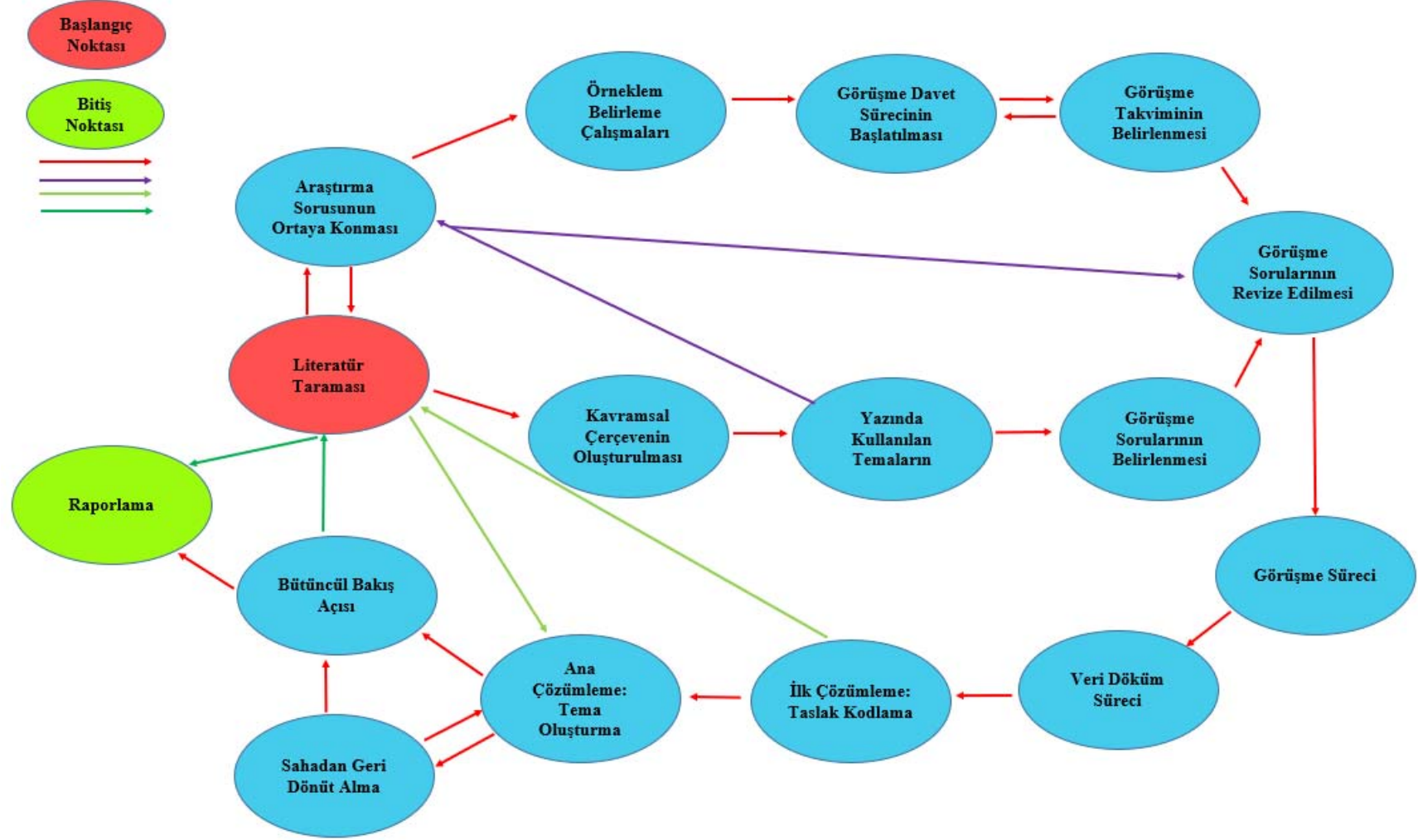
Betimlemelerin yanında MAXQDA programının da fırsat verdiği görsel araçların araştırma bulgularının anlaşılmasına katkı vereceği düşünülmektedir. Bu anlamda, gerekli olduğu düşünülen alanlarda programın MAXMaps uygulaması kullanılarak oluşturulan görsel anlam haritalara yer verilmektedir. Bu araştırma özelinde görsellerin oluşturulması, her araştırma sorusu için tüm içeriğin kodlanmasının ardından anlamlı bulunmaktadır. Dolayısıyla oluşturulan görsellerin sunumu araştırma sorularına ilişkin bulguların aktarılmasının sonunda paylaşılmaktadır.

Araştırma kapsamında izlenen süreç Şekil 7’de görsel olarak sunulmaktadır. Bu görselde kırmızı renkli süreç çubukları doğrusal olarak takip edilen aşamaları tanımlarken diğer renkli

---

<sup>10</sup> İn vivo kodlar metin içinden aynen alıntılanarak oluşturulan kodları ifade etmektedir.

Şekil 7. Araştırma Kapsamında İzlenen Süreç



çubuklar ara süreçlerde gerçekleştirilen aşamaları yansıtmaktadır. İzleyen başlıkla, ilk araştırma sorusunun yanıtlanmasına yönelik elde edilen verilerin analiz edilmesiyle ortaya çıkan bulgular paylaşılmaktadır.

### **3.4. Birinci Araştırma Sorusu İçin Bulgular: Türkiye Kökenli Holding Üyesi Şirketlerin Uluslararasılaşmasında Sınır Ötesi Satınalmaların Anlamı**

Araştırmada yanıtı aranan ilk soru uluslararasılaşmada satınalmaların yerinin tespit edilmesidir. Bu amaçla katılımcılara; uluslararasılaşma nedenleri, diğer yatırım alternatiflerinin arasında satınalmaların anlamı, şirketlerin neden satınalma yaptıkları, yapılan satınalmaların şirketlere katkıları ve ev sahibi ülkelerin şirketlerin yaptığı yatırımlar için anlamının ne olduğuna dair sorular yöneltilmiştir. Bu soruların tamamında amaç, satınalmaların arkasında yatan motivasyonların, stratejilerin ortaya çıkarılması, dolayısıyla uluslararasılaşmada sınır ötesi satınalmaların yerinin anlaşılması çabasıdır.

Daha önce de ifade edildiği gibi, bulgular soru bazında önemli görülüp aktarılan betimlemelerle sunulacak, betimlemelerde altı çizili olarak belirtilen ifadelerle ilişkin kodlar metnin sonunda parantez içinde sırasıyla paylaşılacaktır. Bu noktada her soru için her katılımcının yanıtının yer almayabileceğini belirtmek gerekmektedir. Bu durum, katılımcının her soruya derinlemesine cevap vermemesi ya da bir sorunun altında diğer soruları da kapsayıcı yanıt vermesinden kaynaklanmaktadır. Analizlere ilişkin bulguların genel durumunu gösterir sonuçlara birinci aşama soruların tamamlanmasının ardından yer verilmektedir.

#### **3.4.1. Uluslararasılaşma Nedenlerinde Sınır Ötesi Satınalmaların Yeri**

Katılımcılara ilk olarak, şirketlerinin *neden uluslararasılaştıkları* sorusu şirketlerince yapılan sınır ötesi yatırımlar ve satınalma örnekleri de hatırlatılarak yöneltilmiştir. Bu sorunun yöneltilmesinde amaç, satınalma faaliyetlerinin arkasında yatan güdülerin ortaya çıkarılması, varlık kullanma ya da varlık arama güdülerinden hangisinin sınır ötesi faaliyetlerde daha etkin olduğunun keşfedilmesi amacını taşımaktadır. Dolayısıyla bu soru aracılığıyla literatürde de yer aldığı şekilde satınalma faaliyetinin stratejik varlık arama ve bilgi edinme amacıyla yapılıp yapılmadığının anlaşılması hedeflenmektedir. Katılımcıların bu konuda söyledikleri aşağıdaki gibidir.

*“Baktığımızda yurt dışında Türk bayrağını dalgalandırmak hayalinin sonucunda önümüze gelen basamaklardı.”* (Milli duygular)

*“Herkesten önce düşünmeniz gerekiyor, değişen trendleri takip etmeniz gerekiyor.”* (Pazar arama)

*“Dolayısıyla hani yeni koyduğumuz bir şey değil. Şirketin bir ana hedefi var. Misyon ve vizyonları belli. Buna ulaşacak basamak taşları da belli ama üretim ama satınalma ama da outsourcing.” (Vizyon, sıçrama yaklaşımı)*

*“Ama burada tek bir şey var, sonuçta cironun büyümesi. Şirketin Holding’den aşağıya yayılan hedefte önümüzdeki bir, üç, beş, on sene içerisinde ben burayı hedefliyorum, ben buraya ulaşmak istiyorum. Bir markamız burada şu anda dünyadaki bir numaralı marka olmayı hedeflemektedir. Bunun için neler yapmak gerekiyor? Şu lokasyonda olmak gerekiyor bu lokasyonda olmak gerekiyor. Bu lokasyonda üretime gerek var mı? Var. Şu lokasyonda üretime gerek var mı? Yok. Buradan da gidebilir mi? Gidebilir. Bu ana hedefe hizmet eden stratejik kararları destekleyen satınalmalar yapılıyor.” (Pazar arama, pazar arama, sıçrama yaklaşımı) (K1).*

*“Yurt dışı yatırımlarının ana amacı şöyle: Hem modern çağa ayak uydurmak hem Türkiye’de kazanmış olduğu tecrübeleri kullanarak yurt dışında da bir farklılık yaratıp hem ülkenin adını duyurmak, öncüsü olmak hem de sektöründeki diğer firmalarla rekabette farklı bir boyut açmak. Bu çerçeveden bakınca da şirketimiz çok vizyoner bir firma. Gittiğimiz ülkeler de zor coğrafyalar, özellikle son zamanlarda oralarda yeni projeler geliştirmeye çalışıyoruz. Dolayısıyla esas şeyi vizyon ve global bir şirket olma yolunda attığı adımlar diyebiliriz.” (OLI, milli duygular, pazar arama, sıçrama yaklaşımı, vizyon, pazar arama)*

*“...Dediğim gibi yurt içinde belli bir noktaya geldikten sonra hem riski dağıtmak, sadece ülkenin riskini alıyorsun, bu sefer de farklı ülkelerde de portföyünü genişleterek atıyorum ülkelerden birinde bir sorun oldu mu başka bir ülkede ya da ülkelerde de şeyin var. Böyle sepet yapmak gibi bir mantıkla aslında gidildiğini düşünüyorum.” (OLI, etkinlik arama) (K2).*

*“Şöyle, aslına bakarsanız ciddi bir vizyon konmuş ve yurt dışına açılmaya ilgi başlamış. Yurt dışı yatırımları için bir şirket kuruyor. Bir ülke ile yatırımlar başlıyor ve diğer ülkelerle devam ediyor. Tamamıyla bizim Türkiye’deki o yeteneklerimiz ve yapabilirliğimizin sonrasında karşımıza çıkan fırsatlar diyebiliriz.” (Vizyon, OLI) (K3).*

*“Başarı hırsı aslında. Şirketimin bütün yaptıklarının altında başarı hırsı var. Bunu bütün çalışanlarında da çok net görürsünüz. Hepimizin DNA’sına işlemiş durumda. Şirketim zaten Türkiye’de çok büyük bir pazar payına sahip, çok büyük bir pazar payı var. Bunun ötesine geçmek artık “creme brulee creme” diyeceğimiz şeyler. Ama bununla birlikte daha keşfedilmemiş kocaman bir dünya var karşımızda. Her bir ülkede bir numara olmak en büyük hedefi zaten şirketimin. Dünya’da bir numara olmak. Bu anlamda yurt dışındaki tüm yatırımlarımız bu hedefe doğru ilerliyor aslında. Çok son zamanlarda hep görüyorsunuzdur, duyuyorsunuzdur belli bir bölge tarafındadır bütün yatırımlarımız. Çünkü orası daha gelişmekte olan ülkeler. Gelişmiş ülkelerde zaten var oluşumuz devam ediyor. Ama esas halen bu yeni bölgeler bizim için bilinmedik alanlar ve bizi*

başarılı kılacak alanlar. Ama altında hep gerçekten bir başarı hırsı yatıyor aslında. Daha büyümek daha büyük olmak. Bu kurucumuzdan gelen bir şey zaten bence. O'nun bütün çalışanların DNA'sına yerleştirmiş olduğu bir hırs mı, kötü anlamda söylemiyorum bu hırsı bu arada." (Başarma arzusu, OLI, pazar arama, sıçrama yaklaşımı, pazar arama, vizyon) (K4).

"Bir kere grup genelinde de şirketimiz lokomotif şirketlerinden grubun. Büyümek de aslında kazanma ve iyi olma arzusu demek. Kim büyümek istemez ki? Kim daha büyük coğrafyalarda ürününü satmak istemez ki? O yüzden hani smart grow (akıllı büyüme<sup>11</sup>) diyelim ona. Doğru zamanda doğru yerde doğru şekilde büyüme." (Başarma arzusu, pazar arama, sıçrama yaklaşımı)

"O yüzden hani grup geneline de baktığımda şirket geneline de baktığımda bence büyümeli çünkü ürün global bir ürün olmayı hak ediyor. Çalışanlar da böyle bir şirketin çalışanı olmayı hak ediyor. Ve o şevkle de çalışmaya devam ediyor. Ben doğru zamanda doğru yerde yapıldığına inanıyorum o satılmalara." (Pazar arama)

"Bizim ana amaçlarımızdan biri de gittiğimiz faaliyet gösterdiğimiz ülkeleri de geliştirmek, oranın yeteneğine de fayda sağlamak ya da bizden daha iyiyse oradan öğrenmek. O yüzden bizim için operasyon yaptığımız ya da satın aldığımız şirketin insanını nasıl geliştiririz önceliğimiz oluyor. Yetkinlik anlamında bizden daha iyiyse ondan nasıl öğreniriz oluyor. Bu değerlendirmelerimizi de zaten önce bir analiz ediyoruz. Ondan sonra da o kararı veriyoruz." (OLI, bilgi temelli yaklaşım)

"O ülkeye yatırım yapmak demek o ülke insanına da istihdam sağlamak demek. O ülke ya da o şehre ekonomik anlamda katkı sağlamak demek. O yüzden hani bizim sanki sadece fabrika açmış ya da fabrika çalıştırıyor gibi düşünüyor ama arkada ekonomik katkısı, kültürel katkısı, ülke ilişkileri anlamında katkıları da çok büyük. O yüzden sadece satınalma ya da orada faaliyet gösterme ya da o coğrafyada olma salt ürün satmadan daha öte bir yere gidiyor. O ülkenin ekonomisine katkı anlamına geliyor." (OLI) (K5).

"Tabii ki her işin başında işte hani ülkenin kendi ülkemizin toplamda büyük resme baktığımız zaman ülkemiz adına bir değer üretmek artı bu ülkelerde de tabii ki kazan kazan ilişkisi tabii ki en başta takip ediliyor. Yani tabii ki hepimiz adına bir Türk şirketi sonuçta. ...Bu tamamen şirketin stratejisi ya da patronun vizyonu ile ilgili bir durum." (Milli duygular, OLI, vizyon) (K6).

"...Daha sonraki yıllarda, bu sıfırdan başlayan, o dönemki aslında kurucumuzun start up yaklaşımı ve girişimcilik ruhuyla yaptığı bu iş büyüdü. Sıfırdan başlayan iş, 80'lerin başında Türkiye'nin kendi sektöründe en büyük şirketi haline geldi. ...Yöneticilerimiz, kurucularımız bir beyin fırtınası yapıyorlar. Daha fazla nereye büyütebiliriz, nasıl ilerleyebiliriz. Ve orada bir vizyon

<sup>11</sup> Katılımcıların görüşme esnasında kullandıkları yabancı kökenli kelimeler metin içine aynen aktarılmıştır. Parantez içinde ilgili kelimelerin Türkçelerine yer verilmiştir.

ortaya konuluyor. Deniliyor ki; yurt dışında büyüyelim ve hem bölgeyi hem de işimizi biraz daha çeşitlenmeye açalım. Böyle bir vizyon konuluyor. Farklı sektörlerle girmek ve farklı ülkelere girmek gibi.” (Vizyon, pazar arama) (K7).

“Yani hep hedef pazar olarahtan Avrupa veya dünyanın nerede bir potansiyeli varsa orası olmuştur. Yani iç pazar tabii ki önemlidir ama şu anda biz kıyasladığımız zaman ağırlıklı olarak yurt dışı pazarına odaklıyız.” (Pazar arama)

“Şimdi biz zaten biraz önce söylediğim gibi yüz elliden fazla ülkeye ürün satarak uluslararası bir şirketiz. Üç yüzden fazla müşteriye beş yüzden fazla marka-model yaparak zaten uluslararasıyız. Biz bu iş modeliyle onların ürünlerini tasarlayan, üreten ve o ülkelerin pazarlarına ürünü koyan bir firma pozisyonundayız. Yani buradaki uluslararasılaşma hikayesi aslında tamamen müşteri bazlı üretime dayanmakta.” (Pazar arama, pazar arama)

“Oraya ürün satmak için değil, daha çok oradaki Ar-Ge birimlerinden veya oradaki yeni firmaların araştırmasını yapmak, oradaki istihbaratı toplamak, oradaki bilgiyi alıp bu tarafta nasıl yararlanabiliriz, nasıl üründe kullanabiliriz araştırması yapmak için gidiyoruz.” (Stratejik varlık arama, bilgi temelli yaklaşım)

“O bölgelerde bizim malzeme, component (içerik) araştırması yapan, onların fabrika denetiminde bulunan ofislerimiz var. Kalıpların, süreçlerin takip edildiği ofislerimiz var, Ar-Ge ofislerimiz var. Bu da oradaki gelişmeleri yakın takip edeceğiz ki en hızlı bir şekilde en ucuz malzemeyi en kaliteli bir şekilde temin edip kaliteli bir şekilde fabrikaya gelmesini sağlayıp bunun tedarikini sağlayıp hızlı bir şekilde müşteri beklentilerine uygun tasarımı ve üretimi gerçekleştirerek biz rekabet etmeye başladık.” (Bilgi temelli yaklaşım, pazar arama) (K8).

Görüşmelerde ilk ele alınan konu, şirketlerin uluslararasılaşma nedenlerini hem genel yatırımları hem sınır ötesi satınalmaları nezdinde ele almayı amaçlamaktaydı. Alınan yanıtlar bu çerçevede genel olarak değerlendirildiğinde uluslararasılaşma motivasyonunun ağırlıklı olarak pazar arama olduğu görülebilmektedir. Bu noktada, genişletilmek istenen pazarın Türkiye’de sahip olunan avantajlardan, iş yapma becerilerinden yararlanılarak gerçekleştirilmesi düşüncesi ve sahip olunan yetkinliklerle ev sahibi ülkelere de katkı sağlanması düşüncesinin OLI paradigmasının uluslararasılaşma argümanlarını destekler nitelikte görülmektedir. Bunun yanında, yatırım şeklinin tamamen ana amacın belirleyiciliğinde gerçekleştiği, gerektiğinde getirisi göz önüne alınarak zor coğrafyalara da yatırımların yapıldığı, alışkın olunan pazarların yanında gelişmekte olan ülkelerin potansiyellerinin kullanılmak istendiği, yatırımın temel bir tercihe bağlı olmaksızın doğru zamanda, doğru yerde, doğru şekilde yapılmasına odaklanıldığı görülmekte, bu durum da sahiplik avantajının sıçrama adımları ile farklı zamanlarda farklı şekillerde kullanıldığını düşündürmektedir. Dolayısıyla bulgular özetlenmek istendiğinde, yatırımların sahiplik avantajlarının kullanılması suretiyle, sıçrama

adımları yaratacak fırsatlar takip edilerek pazar arama motivasyonu ile yapıldığının anlaşıldığı söylenebilmektedir.

Analiz sonuçları sınır ötesi satınalmalar ve bilgi özelinde ele alındığında, bir katılımcının stratejik varlık aramaya, iki katılımcının ise bilgi temelli yaklaşıma referans verdiği görülmektedir. Her iki katılımcının da bilgi vurgusuna pazar arama motivasyonunun arkasından yer verdiği dikkat çekmektedir. Özellikle sekizinci katılımcının ifadelerinde yatırımların bir kısmının yalnızca bilgiye ulaşma amacı taşıdığı anlaşılmaktadır. İlerleyen sorularda derinleştirilmeye çalışılacak olan bu durumun sektörel farklılıktan kaynaklanıyor olabileceği düşünülmektedir.

### 3.4.2. Sınır Ötesi Yatırımlar Arasında Satınalmaların Yeri

Katılımcılara yöneltilen ilk ve genel sorunun ardından görüşmelere sınır ötesi satınalmalar konusu yavaş yavaş derinleştirilerek devam edilmiştir. Yeni soruda bir önceki soru ile bağlantı kurularak, *sınır ötesi satınalmaların yeşilalan yatırımlarından farkı* şirket nezdinde ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Yapılan karşılaştırmada yeşilalan yatırımlarının yer alması, alan yazında doğrudan yatırım alternatifi olarak sınır ötesi satınalmaların karşısında yeşilalan yatırımlarının yer alıyor olmasından kaynaklanmaktadır. Alınan yanıtlarda satın alınan şirketlerin birer bilgi kaynağı olarak görülüp görülmediği deşifre edilmeye çalışılmıştır. Katılımcıların bu konuda söyledikleri aşağıdaki gibidir.

*“Doğal olarak sıfırdan yatırımı tercih etmek pek mantıklı. Lakin size her ülke aynı şekilde yaklaşmıyor, her ülkenin teşvik sistemi ya da maliyet yapısı aynı şekilde olmuyor.”* (Etkinlik arama)

*“Yatırım kararı alırken en önemli konu; şirketin o pazarda, o coğrafyada aktif olup olmadığı, en önemli kriter, en kritik konu ilk başlangıç karar aşamasındaki ilk varılacak o coğrafyada, o ülkede, o bölgede herhangi bir iş planının olup olmadığı. İş planından kastımız tabii ki doğal olarak satış oluyor, olup olmadığı ile bağlantılı oluyor. ...Benim iş planım var herhangi bir şekilde çevrede üretim yok o zaman mecburen doğal olarak daha da uzak lokasyonlardan buralara üretim sevkiyatı olur mu buna bakılıyor. Buna bakılırken de ikinci maddenin içerisinde bu ama sıfırdan yatırım ama da bir birleşme satınalma tarzına gidilebiliyor baktığımızda.”* (Pazar arama, sıçrama yaklaşımı)

*“Örneğin, Avrupa ülkelerinden birinde bir satınalma yapıldı yıllar önce, örneğin Afrika’da bir satınalma yapıldı yıllar önce yine Uzak Doğu’da bir satınalma yapıldı. Doğal olarak burada bakılan o ikinci kriter; o coğrafyada bir üretim tesisi var mı? Varsa bunu nasıl bize çevirebiliriz yoksa o coğrafyada sıfırdan yatırım yapılabilir mi? Hiçbiri mi yapılamıyor, o zaman daha uzak coğrafik yerlerden bunlar sağlanabilir mi?”* (Sıçrama yaklaşımı)

*“Kararı verirken yeşilalan mı, M&A mi olmasında en önemli konu, benim orada iş planımın olup olmadığı, iş planımı destekleyecek herhangi bir üretim tesisinin olup olmadığı veya yapılıp yapılamayacağı, bir de bazen öyle bir nokta oluyor ki; o ülkede potansiyel olabiliyor iş planını destekleyici üretim tesisini destekleyen bir teşvik vs. olmayabiliyor. O yüzden bu çerçevede değerlendiriliyor. Bizim yurt dışında yaptığımız yatırımlar bizim çevremizi, bizim boyutumuzu tamamen o lokasyonda genişlemek için o lokasyonların çevresinde genişlemek için ama üretimle ama satışla genişlemek için yapılan yatırımlar. Satınalma yaparken biz zaten olduğumuz yerlerde daha kuvvetlenme için ya da kalkıp hani şirkete bir imaj katmak için değil ya da sadece ve sadece organik büyüme vesairesinin yanına bir şeyler eklemek için değil olduğumuz lokasyonda büyüme ve güçlenme için yapıyoruz o yatırımları.” (Pazar arama, etkinlik arama, sıçrama yaklaşımı, pazar arama) (K1).*

*“Satınalmanın çeşitliliği de var. Çeşitliliğinden kastım şu; bir özel şirketten satın alma yapabilirsiniz, başka bir şirketin haklarını satın alabilirsiniz ya da bir özelleştirme sürecinden satın alabilirsiniz. Tabii pazara bağlı değişiyor. Yani nerede olduğunuza bağlı değişir o. Bugün bana burada deseler ki; şu markayı alıyorsun sen istediğin gibi hareket ediyorsun sana bağlı, fabrikalarını yaparsın. Ben yok derim bana hazır fabrikaları verin ben o şekilde devam edeyim. Çünkü ciddi bir pazar var burada, onunla devam etmek isterim.” (Sıçrama yaklaşımı, pazar arama) (K3).*

*“Satınalmalarda sıfırdan bir yapı kurmanız mümkün değil, benim kişisel fikrim. Ben geçmiş şirketlerimde de satınalma süreçlerinde çok çalıştım çünkü. ...Minimum üç sene. Bunu oluşturmak kâğıt üstünde çok kolay, çalışanın davranışlarını döndürmekse çok uzun zamanlar alıyor.” (OLI)*

*“Satınalmada öncelikle bakmanız gereken bizim şirketimize ne kadar yakınsak bir şirketten bahsediyoruz. Bizim hijyen faktörlerimizi ilk önce entegre edip daha sonra daha detaylı entegrasyonlara girmemiz lazım. ...Şirketimizin olmak istediği nokta ile denkleme gerekiyor diğerlerine çalışmadan önce. (OLI)*

*“Sıfırdan istediğiniz kadar kendinizi kandırın, kuruyorum deyin içerideki personel geçmişten kalan birileri olduğu sürece sıfırdan kurmanız diye bir şey gündem dışı, benim görüşüm. Ancak olanı ne kadar kendinize benzetebilirsiniz ya da var olanı sizde eksik olan yönleri tamamlayabilirsiniz ona bakmak gerekiyor, ona odaklanmak gerekiyor.” (OLI, Bilgi temelli yaklaşım)*

*“Orada da bizim yaptığımız ya da benim bireysel olarak yaptığım şey şu; karşı tarafın da çok kıymetli uygulamaları var aslında. Bu zamana kadar da o şirketlerinde çalışmış zaten. O yüzden onlarınkini anlamadan değiştirmeye çalışmak çok yanlış oluyor. ...Çok yakın bir zamanda zaten duymuşsunuzdur şirketim bir firma satın aldı. Şu anda benzer bir entegrasyondan geçiyoruz. Daha entegrasyonun planı yapılıyor altı aydır. ...İK entegrasyonu zaman alan şeyler. Karşı tarafı çok zorlamadan, onların da istekliliğini baz alarak ilerlemeniz gerekiyor.” (Bilgi temelli yaklaşım) (K4).*

*“Bazı ülkelerdeki deneyimimiz (yeşilalan yatırımları kastediliyor) bize çok şey öğretti. Örneğin faaliyetimiz olan ülkelere birinde Türkiye’den ihracatla başlıyoruz ve markamız o ülkede ana markamız gayet bilinir bir markadır. Zaten biraz da ondan gayet de iyi giden bir işimiz var ve ondan da cesaretle sıfırdan bir fabrika kurmaya karar veriyoruz, yerel üreticiler olmasına, yerel markalar olmasına rağmen. ...Fakat biz fabrikamızı açtığımızda fark ettik ki böyle bir markayla büyük bir fabrikayı, büyük bir organizasyonu yürütecek hacmi yakalayamıyorsunuz. Özellikle tabii ki farklı sektörler farklı dinamikler gösteriyor ama bizim sektörümüzde daha büyük hacimler biraz daha ülkelerin milli, ben onlara ülkelerin milli şampiyonları diyorum, milli şampiyonları üzerinden yakalanıyor. Bazen üzeri toz kaplamış oluyor bir cilalamak gerekiyor ama tüketicinin büyük bir kısmı bu ana damar dediğimiz segmentte oluyor ve onu da ülkelerin milli şampiyonları yapıyor.” (Uppsala, pazar arama)*

*“Bizimle üç aşağı beş yukarı aynı ülkeye yatırım yapan diğer global büyük şirketler hep bizim beğenmediğimiz çok kötü fabrikalar dediğimiz kalitesi kötü dediğimiz fabrikaları ve markaları satın aldılar ama ne oldu işte çok daha hızlı o fabrikayı modernize edebiliyorsunuz. Markanın zaten bir bazı var bir tüketim bazı var belki en iyi kaliteyi sunmasa da onu güncelleme ve reklamla, promosyonla, ticari faaliyetlerle onu destekleme şansı oluyor. Ondan sonra da zaten deneyimimiz hep yerel büyük markaları satın alarak onları, tabii ki onun üzerine kendi markamızı ve diğer markalarımızı konumlandırıyoruz ama asıl omurgasını oluşturan şey tüketicilerin her ülkede beğendiği, sevdiği milli markalar oluşturmaya çalıştık. Genel strateji böyle oldu.” (Pazar arama, sıçrama yaklaşımı, pazar arama)*

*“Diğer bir ülkede de aslında benzer bir şekilde yatırım yaptığımızda biz en büyük avantajımız oydu herhalde, yeni sıfırdan bir yerel markayla başladık ve o marka çok başarılı oldu. Bugün birçok yerli onu kendilerinin yüz yıllık olan markası olarak hissediyor ama aslında bizim geliştirdiğimiz bir marka. Hala da bizim portföyümüz içerisinde ve onun üzerine inşa ediyoruz. Daha sonraki satınalmalarımızda da aslında yine marka portföyümüze farklı markalar ekleyerek genişlettik portföyümüzü.” (Sıçrama yaklaşımı)*

*“Bir başka ülkede bir markamız vardı onu güncelledik, modernize ettik (İlk satınalmadan bahsediliyor). Tüketicimizle şey yaptık, onun üzerinden gittik. Bir diğerinde satın aldığımızda yüzde elli küsürlerde pazar payı olan bir işti, zaten güçlü bir markamız vardı onu modernize ettik, bambaşka bir güce getirdik. Aynı şeyi başka bir markamız var ki güçlü bir marka olma potansiyeli var, onun üzerinde şey yapıyoruz. Yani baktığımız zaman aslında bugünkü deneyimimiz satınalmalarla, var olan markaları alıp onları güncelleyip onları tüketicisiyle ilişkisini kuvvetlendirip bizim kendi markamız gibi diğer partnerimizin de markalarını yerleştirerek bir*

portföy, belirli bir segmentasyonla bir portföy oluşturarak tüketicinin ihtiyaçlarının her birine karşılık vermeye çalışıyoruz. (İlk satınalma<sup>12</sup>, Sıçrama yaklaşımı)

*“Ben hep burada şunu söylüyorum siz bir değer şeyiniz varsa verebiliyorsanız, değer üretebiliyorsanız zaten ekipler almak için hazırlar. ...Bir birleşme gerçekleştirdik ve o şirketin çok güçlü bir kültürü vardı. Gerçekten böyle ağır bir kültür, oradaki o kültür değişimi biraz daha zor oldu. Tabii onlara o buradaki birlikte çalışma şeklini anlatabilmek zor oldu biraz hatta kendi çapında da daha özerk bırakmaya çalıştık çünkü bir kalıba sokmaya çalıştığımızda zorlanacaktı. Çünkü bizim de onlardan öğreneceklerimiz var dedik. Çünkü her ülkenin dinamiği farklı, her aldığımız, girdiğiniz, yaptığınız işin dinamiği farklı o dinamikler arasında doğru yolu bulmak lazım.”* (OLI, OLI, bilgi temelli yaklaşım) (K7).

Sınır ötesi satınalmaların yatırım türleri arasındaki yerinin anlaşılması amacıyla yöneltilen soruya verilen yanıtlar birlikte değerlendirildiğinde, pazar arama ve sıçrama yaklaşımı temalarının ön plana çıktığı dikkat çekmektedir. Öncelikle belirtmek gerekmektedir ki yatırım türünün belirlenmesinden önce şirketlerin iş planında herhangi bir bölgede faaliyette bulunmanın yer alması gerekmektedir. Bu durum, pazar arama motivasyonunun belirleyiciliğini bir kez daha ortaya koymaktadır. Bu noktadan sonra yatırım yapılmaya karar verildiğinde ise yatırım türünün ilgili pazara uygun olması belirleyici olmaktadır. Yeşilalan, satınalma ya da başka bir yatırım türünün tercih edilmesi konusunda vurgulanan açıklamalar, yatırım kararlarında işe yarayacak fırsat adımlarının birer sıçrama aracı olarak kullanıldığını göstermektedir. Yedinci katılımcının Uppsala modelini anımsatan uluslararasılaşma tecrübesinde aktarılan açıklamalar, denenen diğer yatırım türlerinden sonra satınalmalar yoluyla pazara hızlı nüfus etme şansının değerlendirildiğini ve sonraki satınalmalarla fırsat yaratan sıçrama adımlarının arka arkaya takip edildiğini ortaya koymaktadır. Yatırım alternatiflerinin değerlendirilmesinde maliyetler, teşvik sistemleri gibi etmenlere vurgu yapılması yapılan yatırımlarda etkinlik arama motivasyonunun da belirleyicilerden biri olduğunu göstermektedir. Satınalmalar aracılığıyla gerçekleşecek öğrenme ve bilgiye erişimin ikincil planda kaldığı açıklamalarda, satınalma sonrasında gerçekleşen entegrasyon süreçlerinde satın alınan şirkette çalışanların dönüştürülmesi, sahip olunan birikimin satın alınan şirketlere aktarılması gibi vurgular, satınalmalarda sahiplik avantajının yatırımcı Türkiye kökenli şirketlere ait olduğunu göstermektedir. Bu anlamda bulgular, ilk soruda ortaya çıkan sonuçları destekler nitelikte, pazar arama güdüsüyle yapılan sınır ötesi faaliyetlerde satınalma belirleyicisinin fırsatları değerlendirme belki bir anlamda “kendi fırsatlarını yaratma” bakış açısıyla sıçrama yaklaşımına uygun şekilde yapıldığını göstermektedir.

<sup>12</sup> Bir sonraki soruya verilen yanıtlardan yola çıkarak ilk satınalmaların ayrıca incelenmesine karar verilmiştir. Bu anlamda analizlerin tamamında katılımcıların ilk satınalma faaliyetinden bahsettiği kısımlar “ilk satınalma” koduyla işaretlenmiştir.

**Tablo 10. Sınır Ötesi Satınalmalar ve Yeşilalan Yatırımları**

|                      | <b>Sınır Ötesi Satınalmalar</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>Yeşilalan Yatırımları</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Avantajlar</b>    | <p>...eksileri artıları oluyor o bizim markayı şirketi alınca. (K1)</p> <p>Zorlukları var mı var. Sıkıntıları var mı var. Ama bir şekilde süreç devam ederken, operasyonlar devam ederken siz bunu düzeltebilirsiniz. (K3)</p> <p>Yeni bir operasyon kurmak yerine hazır bir operasyon alıyorsunuz, o zaman kendinizi daha güçlü hissediyorsunuz ve yapabilecekleriniz çok daha fazla oluyor. (K3)</p> <p>Satın aldığımızda o bilgi, bir ekibi alıyorsunuz öncelikle. (K7)</p> <p>...Aslında bölgede çalışan, makinesini tanıyan bilen, o makineyle çalışmaya alışmış bir ekibi alıyorsunuz, dağıtım kanalını alıyorsunuz, markayı alıyorsunuz. (K7)</p>                                   | <p>...Herkes en baştan sıfırdan yapmayı tercih eder diye bakılması lazım. (K1)</p> <p>...Yeşilalan yatırımında siz ilk günden itibaren şirketinize ait bir şirketi kuruyorsunuz. (K4)</p> <p>...Greenfield (yeşilalan) projesinde yaparken zaten ilk başta zaten o ülkeden ya da projeden sorumlu olacak kişi şirketin içinden bir arkadaşım oluyor. Buranın kurum kültürü ile beslenmiş bir insan oluyor. Şirkete uygun bir şekilde bir yapıyı oturtuyorsunuz. (K4)</p> <p>Belki sıfırdan yatırım yapıp organizasyonu İK açısından sıfırdan kurmak çok daha kolay olabilir. Çünkü kafanızda o organizasyon şeması hazırdır sadece oraya o kutuları doldurursunuz. Oradaki lokal arkadaşlarımızla ya da buradan göndereceğimiz yöneticilerle. (K5)</p> |
| <b>Dezavantajlar</b> | <p>Satınalmalarda var olan bir kültürü satın alıyorsunuz. ...ABC şirketini alıp şirketinize entegre ediyorsunuz. (K4)</p> <p>Eğer grup bir şirket satın aldıysa, entegrasyon aslında zamanla oluyor. O aslında satın alınan şirketin durumu ve kondisyonuyla da alakalı. (K5)</p> <p>Entegrasyon daha zor çünkü kültür birleşmesi yaşıyorsunuz her şeyden önce. Yani iş değil, çalışma kültürü birleşmesi bu.</p> <p>...entegrasyon mu zor sıfırdan mı, entegrasyon çok daha meşakkatli. (K5)</p> <p>Tabii ki satınalmalarda kendi çok köklü bir kültürü olan bir şirketi aldığımızda oradaki değişim daha uzun sürüyor yani zorlayıcı olduğunuzda da biraz kırılmalar yaşanıyor. (K7)</p> | <p>Sıfırdan operasyon kurmak çok daha zor olabilir bazı bölgelerde. (K3)</p> <p>Çalışan bir fabrika gerçekten sıfırdan bir fabrikayı kurup oradaki çalışacak işçileri almak, eğitmek, bütün organizasyonu kurmak, dağıtım kanallarını kurmak gerçekten zor bir iş. (K7)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

Araştırma bulguları yapılan tematik incelemelerin yanında sınır ötesi satınalma ve yeşilalan yatırımlarının genel itibariyle avantajları ve dezavantajlarını da ortaya koymaktadır. Bu konuda ortaya çıkan bulgularının alan yazında mevcut olan bilgileri destekler nitelikte olduğu kabul edilebilmektedir. Ancak, üçüncü ve yedinci katılımcıların aynı sektörde faaliyet gösteren şirketlerde bulunmaları ve genel değerlendirmelerinin satınalmaların avantajları üzerinde yoğunlaşması yatırım tercihlerinde faaliyette bulunulan sektörün de bir belirleyici olabileceğini düşündürmektedir. Sınır ötesi satınalmalar ve yeşilalan yatırımlarının katılımcılar nezdinde avantaj ve dezavantajları Tablo 10'da görülebilmektedir.

### 3.4.3. Sınır Ötesi Satınalma Nedenleri

Yöneticilerle yapılan görüşmelerin bir sonraki adımında şirketlerinin *neden sınır ötesi satınalma* yaptığı doğrudan soru olarak yöneltilmiştir. Daha önceki sorularda olduğu gibi, alınan yanıtlarda satınalmaların birer bilgi kaynağı olarak görülüp görülmediği irdelenmeye çalışılmıştır. Yöneticilerin bu konudaki yanıtları aşağıdaki gibidir.

*“Satın aldığımız firmalar hem lokal ülke için kıymetliler hem çevre ülkelere hitap ettikleri için, gümrük anlaşmalarından dolayı vesaire sebeplerden dolayı olayın fizibilitesini etkileyen avantajlardan dolayı etkinler. Bir de üçüncü nokta tabii baktığınız gibi belki de teknolojik bir know-how transferi diyelim ya da teknolojik bir know-how öğrenimi, transfer çok fazla olmuyor ama öğrenim diyelim daha bir yakışır herhalde, teknolojik bir öğrenim sağlanabiliyor. Burada hem personel hem lokalleşme hem oradaki markanın kullanımı hem üretim potansiyelinin kullanımı hem de çevre ülkelerin potansiyellerine hizmet etmesi diyelim”* (Pazar arama, etkinlik arama, bilgi temelli yaklaşım, etkinlik arama)

*“O yüzden eğer cidden sizin iş planınızda varsa, bir pazar payı varsa, o lokasyonda diğer şirketlerinizden oraya transfer gibi bir durum yoksa satınalma veya sıfırdan yatırımı tercih ediyorsunuz, ama bu noktadan sonra karar verdiğinizde satın alacaksanız gerçekten alt yapısı olan, size dağıtım kanalı belki inovasyon, katma değer sağlayacak bir firma olmalı.”* (Pazar arama, sıçrama yaklaşımı, etkinlik arama)

*“İlk satınalmamız çok çok çok spesifik bir örnek. Hani o oradaki marka çok eski bir marka. Farklı bir know-how var. Onu öğrenmek gibi olsa bile ana konu geniş coğrafyalara hizmet edebilecek bir fabrika. Bir stratejik karar. Hani onu kenara bırakırsak onun dışındaki ülkelerin tercihi ana konu çok doğal olarak demografik yapı, nüfusun büyüme potansiyeli, satın alma gücü gibi kararlar bizim için önemli oluyor.”* (İlk satınalma, bilgi temelli yaklaşım, sıçrama yaklaşımı, pazar arama, pazar arama) (K1).

“Şirketim önceki yurt dışı yatırımlarıyla deneyim kazanıyor. Türkiye’de ciddi derecede uygulama yeteneklerimiz var. Tedarik zinciri dediğimiz bütün o üretim süreçlerinde çok ciddi bir bilgi birikimi var, dijital alt yapıda da aynı şekilde. Sonra diğer ülkeler geliyor, satınalmalar geliyor, diğer ülkeler geliyor.” (LLL, OLI, ilk satınalma) (K3).

“O tamamen ülkesinden ülkesine değişir o yüzden bizim hem sıfırdan yatırım hem de satınalmamız var. Yalnızca satınalma yaparak ilerlemiyoruz sonuçta. Hangi ülkede hangisi daha iyi çalışırsa bakarak aslında. Her ülkenin önde gelen markaları var bizim sektörümüzde. Onlar satın alınmaya açık mı değil miden başlayın sıfırdan yaparsak nereyi alabiliriz, lokasyon neresi olur nasıl strateji koyarız kadar çok büyük bir çerçeveden bahsediyoruz. Bazen bir şirketin satışa çıkması bunu tetikliyor, bazen bizim coğrafi olarak artık bizim burada olmamız lazım dediğimiz ülkeler bu işi tetikliyor. O yüzden çok ülkeden ülkeye değişir. Yalnızca satınalmayla büyüyen bir şirket değiliz çünkü. Satın almak istediğiniz bir marka var mı o ülkede, bir bilgi var mı zaten bilgi birikimi var mı ona göre değişir. Siz ulaşabiliyor musunuz o markaya? Bu tamamen maddi olaylar da çok önemli tabii ki ya da sizin satın aldığınızda şirketinize ekleyecek katma değeri ne olacak çok büyük faktörler var. Bazen sıfırdan yatırım yapmak daha mantıklı bazen satınalma yapmak daha mantıklı o anlamda.” (Sıçrama yaklaşımı, sıçrama yaklaşımı, pazar arama, bilgi temelli yaklaşım, etkinlik arama, sıçrama yaklaşımı) (K4).

“Daha sonraki dönem biraz daha bizim satınalmalarla büyüdüğümüz bir dönem. Bu dönemde bir bölgemizde yeni satınalmalar yaptık çünkü lojistik alana baktığımız zaman tek bir fabrikadan bütün coğrafyayı beslemek mümkün değildi. ...Daha çok 2000’den sonra satınalmalarla büyüyen sürecimiz oldu. Tabii ki işi büyütmek çok önemli.” (Pazar arama)

Dediğiniz gibi zaten bir stratejik olarak farklı pazarlarda o dengeyi yapıyorsunuz. Yani ben hep şeyi söylerim yatırımlarımızın olduğu ülkeler baktığınız zaman aslında dengede bir tabii ki hepsi gelişen pazar ama dengeli bir şeyimiz var. Nedir, işte petrol geçişleri yaşıyoruz. Petrol fiyatları arttığında ben biliyorum ki bazı ülkelerdeki operasyonlarımız ekonomiyi daha iyi yönetecek. ...Böylece aslında bir bizim açımızdan işimizi bir portföy haline getiriyorsunuz, işinizi büyütürken yeteneğinize daha fazla fırsat, görüşme alanı veriyorsunuz. Farklı ülkelerdeki deneyimle daha çok şey öğreniyorsunuz. Onu tekrar yansıtabiliyorsunuz. Daha çok gelir üretiyorsunuz, bir kısmında dolar olmak üzere böylece daha ayağı yere basan bir organizasyon haline geliyorsunuz.” (Etkinlik arama, pazar arama, bilgi temelli yaklaşım) (K7).

“Biz bir dönüşüm yaşadık dedik. Neydi bu dönüşüm, dijitalleşme. Bu dijitalleşme dediğimiz şeyin temeli de bir ülkenin pazarı üzerinde atıldı ve ilk bu standardın geliştirilmesi bu ülke tarafından yürütüldü. Bunu yapabilmek adına da bu sefer elektronik dünyayı değiştirmeniz gerekiyordu. Bizim satın aldığımız şirket yaklaşık 8 ila 10 mühendisin olduğu bir şirketti. Dijital dönüşümün başladığı

ülkede olması ve bu dijital dönüşüm dünyasına aynı ekosistemin içinde yer almanız anlamında bize tabii ki imkân verdi. (İlk satınalma, stratejik varlık arama, bilgi temelli yaklaşım, sıçrama yaklaşımı)

“...Şimdi biz o ülkede fabrika kurarken (satın alınan ikinci işletmeden bahsediliyor) hedefimiz oradaki vergi avantajlarından dolayı, yani biz son ürünü Türkiye’den göndermek yerine yarı mamul olarak gönderip orada montajını tamamlayalım ve oradan satalım dediğiniz zamanki vergi, gümrüklerdeki vergi avantajlarından yararlandık ve oradaki pazara da böyle bir giriş yaptık.” (Etkinlik arama, pazar arama) (K8).

Yöneticilerin, şirketlerinin neden satınalma yaptığı sorusuna verdiği yanıtlar bütün olarak incelendiğinde, frekansı en yüksek olan temaların pazar arama, etkinlik arama ve bilgi temelli yaklaşım olduğu görülmektedir. Bulgular arasında dikkat çeken ve bu aşamaya kadar analizlerde öne çıkmayan en önemli nokta, ilk satınalmalara ilişkin yapılan açıklamalarda bilgi temelli yaklaşıma gösterilen referanslardır. Bu durum, araştırma bulgularının şirketlerin yaptığı ilk satınalmalar nezdinde ayrıntılı inceleme yapılarak yorumlanması gerektiğini göstermektedir. Sekizinci katılımcının ilk satınalma için ortaya koyduğu bilgiye ulaşma amacını açıklamasının akabinde ikinci satınalma için bulgularda dikkat çeken genel uluslararasılaşma motivasyonu olarak pazar ve etkinlik arama motivasyonlarına referans vermesi özellikle ilk satınalmaların birer sıçrama adımı olarak kullanılıyor olabileceğini düşündürmektedir. Bu durum, birinci ve yedinci katılımcıların genel açıklamaları ile de örtüşmektedir. Bu bulgu dışında analizler, yatırımların iş planının bir parçası olarak satışları artıracak şekilde genişletilmesi üzerine kurulu olduğunu göstermektedir. Satın alınan şirketler için katılımcıların ifade ettiği katma değer yaratma, dağıtım kanalına sahip olma gibi özellikler yatırımlarda etkinlik arama motivasyonunun da rol oynadığını göstermektedir. Alınan yanıtlarda özetle, ilk satınalmaların daha ziyade bilgi temelli yaklaşımla açıklanabildiği, yatırımların genel anlamda pazar genişletme güdüsüyle yapıldığı görülmektedir. Bu konuda yapılan açıklamaların desteklenmesi ya da tamamlanması amacıyla bir sonraki soruda katılımcılardan satınalmaların şirketlerine katkılarını açıklamaları beklenmiştir.

#### 3.4.4. Satınalmaların Şirkete Katkıları

Görüşmenin bir sonraki aşamasında, satınalma nedenlerine ilişkin soruyu besleyecek şekilde yöneticilere *satınalmalar şirketinize ne kattı* sorusu yöneltilmiştir. Yöneticilerin bu soruya verdiği yanıtlar aşağıdaki gibidir.

“Biz 2000 yılından beri aslında yurt dışına açılmaya başladık. ...Esas büyüme 2000’den sonra geldi, satınalmalar geldi. Ülkelerde lokalleşme geldi. Bir kere insan kaynağı bu işin merkezi. Bir taraftan müşteri velinimetimizdir derken öbür taraftan da en önemli hazinemiz insan kaynağımızdır. Buna çok önem veriyoruz. Bu etik yaklaşım bizim için kritik, o yüzden gittiğimiz ülkelere

gönderdiğimiz yerleştirdiğimiz arkadaşların adaptasyon hızı ve oradan aldıkları...” (pazar arama, OLI, bilgi temelli yaklaşım)

“...tabii o önemli ki oradaki markaların, oradaki fabrikaların, oradaki iş yapışın yavaş gitmesinden ya da bir sıkıntı olmasından dolayı tökezlediklerini, zorlandıklarını vesaireleri gördükten sonra bu satınalmalar, yatırımlar geldiği için o adaptasyonu beraberce yürüttüğümüzde biz de lokalleştirdiğimizde başarı zaten geliyor. Farklı kanala girmek yönünden geliyor, üretim hızından geliyor, ürün geliştirmede geliyor, tüketiciye yakınlaşmada geliyor. (OLI, Etkinlik arama) (K1).

“Şeyi görmedim böyle bir organizasyonel bir yapısını örnek alıp oradan ya da öğrenip ben ona şahit olmadım. Ama dediğiniz gibi bu tarz etkilenmeler de olabilir. Belki bizim görüştüğümüz taraf daha çok gelişmekte olan ülkeler olduğu için biz onlara örneğiz, belki ondandır.” (OLI)

...Şirket evlilikleri diyeyim, ortaklık da olabilir veya satınalma yoluyla da olabilir bir know-how, iş yapma becerisi de temin ediliyor muhakkak. Satın aldığımız da özellikle kendi iş kolunda çok tecrübelenmiş bir şirketti dolayısıyla o şirketle bir ortaklık yaptığın zaman ya da satın aldığın zaman o know-how da almış oluyorsun kendi bünyene, o büyük bir faktör. Ama belirtmek istediğim; tek amacın bilgiye ulaşmak da değil bir şirketi satın alırken. Bunu farklı partnerliklerle, ortaklıklarla veya birlikte bir projeye girerek yapabilirsin aynı şekilde.” (İlk satınalma, bilgi temelli yaklaşım, sıçrama yaklaşımı) (K2).

“Şöyle, aslına bakarsanız tabii ki kolaylık olması için yerel ortakla hareket edersiniz ama bizim deneyimlerimiz tam tersini gösterdi. ... Öğrenmemiz gerekiyor lokalde iş yapabilmeyi ya da zorlu operasyonu. Ben bunu bir ülkede çok fazla yaşadım. Hem lokal ortağımız vardı hem orada yerleşmiş Türk ortağımız vardı. Bir de ülke dışı bir ortakla dört ortaklık. ...Orada o kadar çok zorluklar çıkartıyorlar, kaslarınız geliyor daha sonra farklı operasyonlarda daha hızlı gidiyorsunuz. Zor operasyonlar ama biz biliyoruz ki orada ciddi bir potansiyel var, ciddi bir bizim için orta ve uzun vadede çok daha kazançlı bir operasyona dönebileceğine inandığımız için biz bunları bir şekilde sineye çekebiliyoruz, sabır gösterebiliyoruz.” (Bilgi temelli yaklaşım, bilgi temelli yaklaşım, pazar arama) (K3).

“Bir dediğim gibi deneyimleri çok kıymetli oluyor. Sizin uzun yolda yaptığınız bir şeyin onlar çok daha kısa bir yolunu bulmuş olabiliyorlar. İkincisi çeşitlilik getiriyor. Hiç bakmadığınız farklı pencerelerden bakmanızı sağlıyor her yeni entegrasyon, yeni satınalma, yeni sıfırdan yatırım.” (Bilgi temelli yaklaşım, sıçrama yaklaşımı)

“Yalnızca şirket tarafı değil bu işin, bir yönetici olarak benim daha çok baktığım şey aslında çalışana katkısı ne oluyor, çalışan çok daha farklı kültürlerle iletişim kurmayı öğreniyor. İş diline

*çok büyük bir etkisi var. Kendi entelektüel gelişimi için de çok kıymetli oluyor tabii o anlamda.”*  
(Bilgi temelli yaklaşım) (K4).

*“Yapılan satınalmaların hemen hemen hepsinde ortaklık var. Yani satın alınan firmayla ortaklık. Bu ortaklıklardan çok şey öğrenilmiş hatta oradan çalışma arkadaşları da aramıza katılmış. Aslında bilgiyi sürekli bu ortaklık, satınalmalarla katlayarak yeni yetkinlikleri de içeri katarak büyümüş şirketim. Büyümeye de devam ediyor. Tabii dünya geliştiği için bu satınalmalar da hızlanıyor. Geçmişte bir firmanın satın almasıyla büyümüşüz şimdi yeni firmalar ile yine dünyanın büyük şirketlerinden biriyle ortağız o coğrafyada. Oradan da çok know-how geliyor. Onların bizim faaliyette bulunmadığımız coğrafyalardaki bilgileri bize akıyor. Bu satınalmalarla şirketim dünyaya açılmak istiyor tabii haklı olarak. Türkiye’deki yeri dünyada da o markayı duyurmak üzerine kurulmuş stratejileri var. Hala da büyüyörüz.”* (LLL, Bilgi temelli yaklaşım, sıçrama yaklaşımı, pazar arama) (K5).

*“Bir kere sinerji ortaya çıktı. Mesela dediğim gibi ayrı ayrı fabrikalardaki üretimlerin konsolide edilmesi söz konusu oldu. Bir fabrikada üretim kapabilitesi diyelim ki bir ürün için daha iyi ama diğer fabrikanın diyelim ki daha farklı bir ürün portföyüne kapabilitesi daha iyi. Yani ürün gamında açıkçası daha kârlı, daha iyi uygulanabilir, daha sürdürülebilir, dataalara ulaşmak için fabrikalar arasında bir ürün üretim konsolidasyonu yapıldı. Tabii burada sadece ürün olmuyor, zaman zaman işte makine oluyor yani tüm kaynakların etkin kullanımı söz konusu. Kesinlikle böyle bir satınalmayla birlikte orada sinerjiyle bir artı birin üç ettiğini ben bizzat kendim tecrübe ettim.”*  
(Etkinlik arama, sıçrama yaklaşımı)

*“Hakikaten şirketin global anlamda büyümesine çok ciddi katkıları olmuş bir şirket ya da ürünler de öyle. Tabii ki bu tarz şeyler, çeşitlendirme, ürünlerin konumlandırılması hani farklı tüketici kitlelerine hitap etme noktasında çok büyük katkıları olan bir marka”* (İlk satınalma, pazar arama) (K6).

*“1998 krizine rağmen yatırım yaptığımız coğrafyaya olan güvencimiz ve yatırımımız aslında hem bölgede takdir gördü hem ülkede takdir gördü hem de tüketici nezdinde de bir anda bir devrim yaptık. Çünkü o ülkede o tarihteki üretim teknolojileri biraz daha geriydi ve bizim satın aldığımız o fabrika 1998-99 krizinden sonra bir anda sektöre büyük bir yenilik ve ivme kazandırdı. Hem bize hem sektöre. Aslında yetişmiş beyin gücünün bölgeyi bilen bölgede çalışmayı bilen kaliteli bir ekibi alıyorsunuz ve onun üzerine bizim uluslararası bilgimizi monte edip yürümeye çalışıyoruz.”* (Sıçrama yaklaşımı, ilk satınalma, OLI) (K7).

Satınalmaların genel itibariyle pazar ve etkinlik arama amacıyla yapıldığını ortaya koyan açıklamaların ardından, satınalmaların katkılarına ilişkin verilen yanıtlarda bilgi temelli yaklaşım daha fazla yer bulmaktadır. Bu noktada birinci ve dördüncü katılımcı çalışanların entelektüel

kazanımlarına dikkat çekerken, ikinci katılımcı elde edilen bilginin sadece satınalmalarla değil, stratejik iş birlikleri ve ortak projeler aracılığıyla da temin edilebileceğini, bu anlamda satınalmaların bir ayrıcalık ifade etmediğini belirtmektedir. Katılımcının bu noktadaki vurgusu, şirket için en uygun olan yatırım şeklinin bir sıçrama adımı olarak değerlendirileceği şeklinde yorumlanmış ve bilgi temelli yaklaşımla birlikte sıçrama yaklaşımı teması altında kodlanmıştır. Üçüncü katılımcının vurguladığı bilgi ediniminde ise şirketin yabancı pazarlarda iş yapma deneyimiyle öğrenmesinden bahsedilmektedir. Burada tespit edilen bulgu, herhangi bir yabancı ortakla iş birliği yaparak yabancı pazarda iş yapmanın öğrenilmesi kastedilmediği için LLL'in, bu pazarlarda iş yapma tecrübesinin daha uzak mesafe ya da kültürde iş yapmayla takip edilmesi gibi bir durum söz konusu olmadığı için Uppsala yaklaşımının referansı olarak kabul edilmemiştir. Katılımcının söyledikleri, satınalma deneyimiyle daha sonraki faaliyetlerde daha kolay yol alındığı şeklinde yorumlanmış ve satınalma tecrübesinin getirdiği bir bilgi edinimi olarak değerlendirilmiştir. Zor şartlara rağmen pazar potansiyelinden dolayı bu bölgede yatırımda ısrarcı olunması verisiyle tamamlanan bu bulgu aynı zamanda pazar arama motivasyonuna ilişkin tema ile eşleştirilmiştir.

Şirketlerin satınalmalardan elde ettikleri katkıların irdelendiği bu aşamada bilgi temelli yaklaşıma yapılan son vurgu, yabancı ortaklarla kurulan bağlantılar dolayısıyla diğerlerinden farklılaşmaktadır. Dördüncü katılımcının, geçmişte bir satınalma ile elde edilen büyümenin ilerleyen yıllarda da yeni satınalmalarla takip edilmesine yönelik açıklaması bu yatırım türünün şirket tarafından bir fırsat yaratma aracı olarak yabancı pazarlarda kullanıldığı şeklinde yorumlanmıştır. LLL yaklaşımının ilk adımında gerçekleşen bağlantı kurulması aşamasıyla eşleşen bu verinin çözümlenmesi için “kurulan bağlantılar aracılığıyla yurt dışında faaliyet yapılmasının öğrenilmesi amacıyla mı satınalma yoksa bulunulan pazarda en iyi çalışan model olarak yerel ortaklarla pazara hızlı nüfus avantajının değerlendirilmesi amacıyla mı satınalma” sorusu sorulmuştur. Nitekim bu soruya ilk madde ile yanıt verilmesi yatırımın LLL yaklaşımı ile açıklanabileceğini gösterirken, ikinci madde ile yanıt verilmesi satınalmaların birer sıçrama adımı olarak kullanıldığını göstermektedir. Katılımcının bütün açıklamalarının bir arada değerlendirilmesi ve yatırımların “doğru zamanda, doğru yerde, doğru şekilde” yapılması yönündeki açıklaması dolayısıyla bu verinin göstergesinin sıçrama yaklaşımı olduğu kabul edilmiştir.

Bu soruya verilen yanıtlarda elde edilen bulgular bir bütün olarak değerlendirildiğinde, şirket kazanımları ile birlikte çalışanların da yurt dışı yatırımlardan kazanım elde ettikleri, çeşitlilik ve öğrenme yönünde elde edilen faydaların yalnızca satınalmalara özgü olarak ortaya çıkmadığı, yeşilalan yatırımı ve stratejik iş birliklerinin de bu anlamda benzer katkıları sağladığı, gidilen bölgelerin özellikle gelişmekte olan ülkeler olması durumunda sahiplik avantajının yatırımcı Türkiye kökenli şirketlerde bulunduğu ve yapılan yatırımların potansiyel pazarların değerlendirilmesi suretiyle büyüme amacına hizmet ettiği anlaşılmaktadır.

Sınır ötesi satınalmaların yatırımcı şirketler açısından anlamının sorgulandığı ilk araştırma sorusunun yanıtlanması açısından, yatırım yapılan ülkelerin şirketler açısından değerlendirilmesinin katkı sağlayıcı bir diğer nokta olabileceği düşünülmektedir. Nitekim alan yazında gelişmekte olan ülkelere gelişmiş ülkelere yapılan yatırımlarda stratejik, teknolojik ve inovatif bilginin elde edilmesi hedefinin, gelişmekte olan ülkelere yapılan yatırımlarda ise var olan varlık ve kaynakları kullanma güdüsüyle pazar genişletme düşüncesinin daha ağır bastığı vurgulanmaktadır. Katılımcıların ev sahibi ülkeler konusundaki bakış açılarının araştırma sorusunun yanıtlanmasına katkı verebileceği düşünülmektedir.

### 3.4.5. Ev Sahibi Ülkelerin Satınalmalar İçin Anlamı

Sınır ötesi satınalmalarda stratejik bilgi arama güdüsünün ön plana çıkması durumunda yatırımların gelişmiş ülkelere yapılması beklenirken pazar arama, etkinlik arama ya da kaynak arama güdüsünün ön plana çıkması durumunda gelişmekte olan ülkelere yapılması beklenmektedir. Bu konuda katılımcıların ev sahibi ülkelere bakış açıları ve bu ülkelerin şirketler için ifade ettiği anlam önem taşımaktadır. Bu aşamada katılımcılara, *faaliyette bulunduğunuz ülkeleri sizin için birbirinden farklılaştıran etmenler nelerdir* sorusu, yaptıkları satınalmalarla da bağlantı kurularak yöneltmiştir. Bu soru aracılığıyla, yapılan yatırımlarda gelişmiş ülkelerin birer bilgi kaynağı olarak görülüp görülmediği, satınalmaların yapıldığı ülke tercihlerinde bu durumun gözetilip gözetilmediği anlaşılmaya çalışılmaktadır. Katılımcıların bu soruya verdiği yanıtlar aşağıdaki gibidir.

*“Hiçbir ülke birbirine benzemiyor. Profesyonel olarak bakarsak hepsini ben şöyle yorumlarım. Hepsinin zorluk derecesi, hepsinin hedef sistemi bir skala ile ifade ediyorum hepsine 100 diyorum. Yani Çin çok büyüktü Avusturya çok küçüktü değil hepsi 100 üzerinden, hepsinin farklı öncelikleri var. Birisinin 50.000 Avroluk satın alma gücü varken birisinin 18.000 Avroluk satın alma gücü var. 18.000’e göre zorluk katsayım 100’dü. 50.000’e göre zorluk katsayım 100’dü gibisinden.” (Pazar arama)*

*“Doğal olarak tabii ki markaları bir kenara koyacak olursak ülkelerin anlamı direkt olaraktan pazar potansiyeli ile alakalı oluyor. Nüfusu, satın alma gücü, nüfusun demografik yapısı, baktığımızda işte genç midir, yaş grubu dağılımı nedir, aile yapısı nedir. Bunlar tabii ki bizim için ana kriter oluyor.” (Pazar arama) (K1).*

*“... Bizim daha çok gelişmekte olan ülkelere yatırımlarımız var. Risk fazla ama hani getirisi de fazla olabiliyor riskin fazla olduğu yerlerde. Ama daha çok uğraşıyorsunuz, efor sarf ediyorsunuz. Bizim sektörümüzde fırsat da daha çok rekabet de bir nebze daha az çünkü bizim rakibimiz olabilecek diğer global büyük firmalar, onlar oturmuş piyasalarda rekabete giriyorlar kendi aralarında.”*

Onların olmadığı coğrafyaları da bizim gibi Türk firmaları kapabiliyor.” (Pazar arama, sıçrama yaklaşımı)

“...Sadece gelişmiş ülke kökenli firmalar daha oturmuş değil çünkü benim şirketim de oturmuş firma ama oradaki fark biraz daha yüksek rekabetle mücadele edebilmek. ... Gelişmiş ülkelerde kendi lokal firmaları zaten büyük firmalar, güçlüler hem de Japonya’dan, Asya’dan, Çin’den çok güçlü firmalar var. Dolayısıyla orada rekabet etmek biraz daha zor oluyor.” (Sıçrama yaklaşımı)

“Şu anda departman olarak da incelememiz altında olan Doğu Avrupa var. Yine en azından Avrupa şeyini almış, regülasyon yönünden yani işleri yürütmesi birazcık daha kanuna bağlı, gelişmişlik seviyesi birazcık daha yüksek o yüzden oralar kişisel olarak da şirket olarak da zaman zaman baktığımız yerler son zamanlarda.” (Pazar arama, etkinlik arama) (K2).

“Şöyle, lokasyonların seçiminde tamamıyla karşılıklı bir görüşmeler silsilesi var. Avrupa’da da deniz biraz tükenmiş diyebiliriz. Orada evet ciddi bir karlılık yapılabiliyorsunuz ama hacim gelmiyor yani üretim hacimlerinde sıkıntısı var. Satış hacimleri dar artık. Gelişmekte olan ülkelere ise; evet kârlılık biraz daha düşük ama inanılmaz bir potansiyel var. Genç bir nüfus var. Gelişmeye açık bir operasyonlar silsilesi var. Kanunlar zorlu, sıkıntılı. Biz bu kanunları yüzde yüz uygulayan ve uyan bir şirketiz.” (Etkinlik arama, pazar arama, sıçrama yaklaşımı) (K3).

“Gelişmiş ülkeler ya da gelişmekte olan ülkeler açısından bir farklılık görmüyorum. Direkt gelişmekte olan ya da gelişmiş ülke diye bir ayırımımız yok aslına bakarsanız. Benim coğrafi sorumluluğumda her ikisi de var bu arada. Hem Avrupa’ya bakıyorum, yeri geliyor Türkiye’den daha gelişmiş ülkelere bakıyorum, bir yandan da gelişmekte olan ülkelere bakıyorum.” (Sıçrama yaklaşımı)

“Stratejimiz değişmez ama neyi nasıl yaptığımız ülkenin dinamiklerine göre değişir. Gelişmiş ülkelerden aldığınız geri bildirimler gelişmekte olanlara göre bizi daha çok ileriye taşıyor diyemem. İki tarafın da farklı güçleri var, farklı gelişme alanları var. ...O yüzden ikisi bir arada olduğunda birbirini dengeliyorlar aslında.” (Etkinlik arama, sıçrama yaklaşımı) (K4).

“Yurt dışında ülkelerin regülasyonları farklı. O yüzden o karışımın faydalaniyor. Bence zaten dışa açılan ülkelerin stratejilerinden biri de o. O mix dediğimiz karışım, çeşitlilik sizin işinize çok fayda sağlıyor. Bilgi açısından, yetkinlik açısından, ürünün satışı ve kârlılık açısından da baktığınızda o karışım şirketin büyümesini tetikleyen şey.” (Sıçrama yaklaşımı, etkinlik arama)

“Tüketici alışkanlıkları. Biz bir ürün satıyoruz. O ürün bir kere tüketici tarafından satın alınmalı. O yüzden o analizin iyi yapılması gerekiyor. Sırf fabrika kurduk diye giremiyoruz. Bir kere ürünümüzün oradaki değeri ne? Tüketici gözünde ederi ne? Satın alınır mı? Kullanılır mı? Oradaki

*rekabet ne durumda? Girmemiz doğru mu? İlk aslında şey ürün, üründen ve tüketiciden gidiliyor her zaman. O yüzden hani ülke farklılığı değil o bizim ürünümüzün tüketici ile buluşması. Gerçekten gerekiyorsa nasıl buluşması gerektiğine aslında karar veriliyor.*” (Pazar arama, sıçrama yaklaşımı)

*“Hem kültür hem de oradaki eğitim seviyesi. Eğitim ve bilgi seviyesi de farklılaştırıyor. Hani çok hazır bir ekiple başlıyorsanız durum çok farklı. Birinci günden operasyona başlıyorsunuz. Ama gelişime ihtiyaç duyan bir ekip varsa ya da bizim kendi politikalarımızı adapte etmemiz gerekiyorsa onlarla oturup çalışmanız gerekiyor.*” (OLI) (K5).

*“Ülkelerin kendi özellikleri de çok söz konusu. Mesela Türkiye’deki bir firma davranışı orada aynı olmuyor. Oradaki ülkenin kendi şartları, regülasyonları, insanları artı bu özelliklerle Orta Doğu bölgesinde çok farklı kültürde çalışanlar var. İşçilik mesela işçilik giderleri daha yüksek bu noktada otomasyon daha önemli.* (Etkinlik arama)

*“O ülkelerin bir de dış ülkelerle bağlantıları da önemli. Mesela hammadde açısından Hindistan ben başka ülkelerden alamam diyor kimi hammaddeleri. ... Tabii dünyada bir kere şu andaki dünya trendine baktığım zaman benim firmamın haricinde, bu tarz üretim Avrupa’da belli bir noktaya zaten gelmiş belli bir doygunluk oluşmuş, yeni fırsatların biraz daha Asya tarafında daha çok olduğu düşünülüyor tüm dünyadaki global şirketler tarafından.” (Etkinlik arama, pazar arama)*

*“Burada o ülkelerin ya da bölgelerin nüfusları tabii ki en ön planda, en ön değerlendirme noktasında düşünülüyor. Dolayısıyla büyük nüfuslu yerlere yatırımı ya da oralara odaklanmak tabii ki şirketlerin cazip noktası. ...Biz tüketici odaklı bir firmayız. Büyüyecekseniz tamamen tüketici odaklı olmanız gerekiyor.” (Pazar arama) (K6).*

*“Her pazarın kendi dinamikleri var. Yani İskandinav insanının beklentisi ile Alman müşterisinin beklentisi aynı değil. Bir Amerikalının çok farklı, bir Uzak Doğulunun çok farklı. Bir Asyalının veya Orta Doğulunun çok farklı. Dolayısıyla sizin amacınız bütün müşterilerin beklentilerini yerine getirebilmek. Biz müşteri bazlı çalışıyoruz.* (Pazar arama)

*“Aslında şöyle, birkaç tane şey var. Bir tarafı yetenekler, bizim kendi yeteneklerimiz ve bizi farklılaştıran şeyler oluyor. İki pazarların cazibesi olarak bakmak lazım, rekabetçiliği olarak bakmak lazım veya fırsatı böyle birkaç boyutta değerlendirmemiz gerekiyor. (OLI, Pazar arama)*

*Tabii ki biz bugün şirketimizin gelecek vizyonu içerisinde batıya yönelmek, batıda da inşallah bir Türk şirketi olarak işimizi büyütmek istiyoruz. Şu anda daha çok büyüyen ülke pazarlarındayız. O riski biz de dengelemek üzere biraz daha gelişmiş ülkelere de yatırım yapmak stratejimizin bir parçası. Ancak baktığınız zaman o pazarlar daha olgunlaşmış, rekabetin çok yüksek olduğu pazarlar. Biz şu anda bölgesel bir güç olduk.* (Pazar arama, etkinlik arama, sıçrama yaklaşımı)

90'ların başında bu yatırımları yaparken aslında bu pazarlarda bu büyük rakiplerimiz yoktu bir kere. Pazarlar hala parça parça idi. Biz sürece dahil olma, eşlik etme şansına sahiptik. Rekabetçilik en azından lokal çok küçük firmalardı rekabet edilecekler. Onlara karşı bir rekabet avantajımız vardı. Büyükle, dünyanın en büyükleri o dönemlerde yatırımlar yaptılar ama bizim bir başka avantajımız da o yetenek tarafında bölgeyi iyi bilen insanlarımız vardı. Bu bölgede kendimizi çok daha iyi hissediyoruz tabii ki. (İlk satınalma, sıçrama yaklaşımı, OLI, OLI)

“...Ama tabii bugün geldiğimiz büyüklükte en azından bölgenin en büyük işini yöneten ekip olarak da biraz daha artık daha sistematik, daha teknik bilgimizi (know-how) tanımlayabilir haldeyiz.” (OLI)

“Bu sektörde gelişmiş bölgelerde faaliyet gösterip çok öğrenebileceğim yeni bir alan yok. Yani bizim aslında sektördeki işimizde biraz daha pazarın o büyüme potansiyeli, pazarın oradaki konsolidasyon imkânları daha öncelikli. ...Tam tersine iyi bir gelir yaratan yatırımcımıza, hissedarımıza bir dönüş sağlayan işler bakıyoruz temelde. Çünkü içeride know-how yaratma şansımız da var. En azından bizim sektörümüzde.” (Pazar arama, OLI) (K7).

“Bizim ana pazarımız hep Avrupa pazarı olmuştur ama pazarlarınızı çeşitlendirmedığınız sürece veya pazarlarınızı genişletmediğiniz zaman, yeni hedef pazarlar oluşturmadığınız zaman rekabette geride kalıyorsunuz. Yani stratejik olarak ayakta kalmak istiyorsanız bu tür şeylerde herkes bir hareket ederken siz üç hızla hareket etmeniz lazım. Neden? Ülkemizde bizim özellikle içerik üretmeye yönelik bir ekosistem yok.” (Etkinlik arama, stratejik bilgi arama) (K8).

Katılımcıların ev sahibi ülkeler konusunda aktardığı düşüncelerin beklendiği gibi yatırımların arka planında yatan motivasyonların ve Türkiye bağlamında açıklayıcı teorilerin anlaşılmasına katkı sağladığı görülmektedir. Açıklamalarda üzerinde en fazla durulan, dolayısıyla frekansı en yüksek olan konunun farklı ülkelerde yatırım yaparak portföylerin genişletilmesi olmak üzere etkinlik arama olduğu görülmektedir. Bunun yanında, bu soruya verilen yanıtlarda da tüketicinin ve pazarın büyütülmesinin önceliği dikkat çekmektedir. Bu anlamda, pazar arama motivasyonunun frekans sayısı bakımından ikinci sırada olduğu görülmektedir.

Verilen yanıtlar, açıklayıcı teoriler açısından ele alındığında ise sıçrama yaklaşımına referans gösterilen açıklamaların ağırlıklı olduğu dikkat çekmektedir. Katılımcıların açıklamalarından, sıçrama adımlarının daha ziyade büyük rakiplere karşı rekabet avantajı yakalama stratejisi kapsamında fırsat yaratma amacıyla kullanıldığı görülmektedir. Bu durum, ikinci ve yedinci katılımcıların açıklamalarında açıkça görülmektedir. Dördüncü katılımcının açıklamasından ise yatırım yapılan ülkelerin bir farkının olmadığı, faaliyette bulunulmak istenen pazarlar açısından ülkeleri gelişmişlik durumlarına göre dengelemenin fırsat yaratma amacıyla kullanıldığı anlaşılmaktadır. Benzer bir yaklaşım beşinci katılımcı tarafından yatırım yapılacak ülkenin önce

pazar ve tüketiciye göre belirlendiği, ardından yatırımın nasıl yapılacağını ifade edildiği açıklamalardan anlaşılmaktadır. Verilen yanıtlarda, iki katılımcının şirketlerinin sahiplik avantajına yaptığı vurgu OLI olarak kodlanan kısımlarda görülebilmektedir. Yedinci katılımcı ifadelerinde açık bir şekilde bölgede iş yapma becerisinin ve şirket yetkinliklerin avantaj yarattığından bahsetmekte, şirketlerinin içeride know how yaratma kapasitesine sahip olduğunu ifade etmektedir. Beşinci katılımcının açıklamalarında ise sahiplik avantajı, gerektiğinde satın alınan şirket çalışanlarının eğitilmesi konusunda ana şirketin baskın rolüne yapılan vurgudan anlaşılmaktadır. Bu açıklamalardan, şirketlerin sahip oldukları üstünlükleri gerekli sıçrama adımlarını da kullanarak uluslararası pazarda etkinlik yaratma çabasıyla kullandıkları anlaşılmaktadır. Sonuçların geneli, ülkelerin gelişmiş ya da gelişmekte olma durumunun o ülkelerde iş yapma biçimini etkilediğini, ilgili ülkelerde var olma ya da olmama kararının bir belirleyicisi olmadığını göstermektedir. Yalnızca sekizinci katılımcının açıklamalarında ana ülkede üretilmeyen bilginin üretilmesi amacıyla ev sahibi ülkelerin değerlendirildiği ve yatırımlarda bu durumun dikkate alındığı ifade edilmektedir.

Araştırmanın birinci sorusu, sınır ötesi satınalmaların şirketler için ifade ettiği anlamı irdelemekte, sınır ötesi satınalmaların bilgiye ulaşmak için bir araç olarak kullanılıp kullanılmadığını tespit etmeyi ve Türkiye bağlamında hangi teorilerin bu süreci açıklayabildiğini ortaya koymayı amaçlamaktaydı. Bu aşamaya kadar katılımcılara yöneltilen sorular aracılığıyla ortaya konmaya çalışılan araştırma sonuçları, görüşme yapılan şirketlerin uluslararasılaşma süreçlerinde birbiriyle yüzde yüz örtüşen bir yol izlemediklerini göstermektedir. Yalnız katılımcıların temsil ettiği bütün şirketlerin uluslararasılaşma motivasyonu olarak pazar ve etkinlik aramaya odaklandıkları dikkat çekmekte, çoğunluğunun açıklamalarında bilgi temelli yaklaşım, sıçrama yaklaşımı ve OLI paradigmasını referans gösteren ifadelerin yer aldığı görülmektedir. Bu durum katılımcı ve şirket bazında yapılan kodlamaların frekans değerlerini gösteren Tablo 11’de görülebilmektedir.

Tablo 11’e göre katılımcıların hepsinin açıklamalarında bilgi temelli yaklaşıma ve sıçrama yaklaşımına, çoğunluğunda OLI paradigmasına referans verilmektedir. Burada önemli olan iki noktaya dikkat çekilmesi gerektiği düşünülmektedir. Bunlardan ilki, ilgili kodların tekrar sıklıklarının değişmekte olduğudur. Örneğin bilgi temelli yaklaşım bütün katılımcılar tarafından toplamda 19 kez referans gösterilmektedir. Oysa Uppsala yaklaşımı bir katılımcı tarafından yalnız bir kez referans gösterilmektedir.

Bulgulardaki ikinci önemli nokta ise kodlar arasındaki bağlantılar dikkatli incelendiğinde ortaya çıkmaktadır. Birinci katılımcının şirketinin ilk satınalmasına yaptığı vurguyla birlikte tüm katılımcıların ilk satınalmalarıyla ilgili söyledikleri alanlar analiz esnasında kodlanmış, bu noktada önemli olduğu düşünülen bulgulara ulaşılmıştır. Daha önce de belirtildiği gibi incelenen şirketlerin tamamı sıçrama yaklaşımını referans gösteren açıklamalarda bulunmaktadır. Yalnız bulgularda sıçrama adımlarını birbirinden farklı mekanizmalarla kullandıkları ortaya çıkmaktadır. Bu durum,

**Tablo 11. Birinci Araştırma Sorusunun Bulgularına İlişkin Frekans Değerleri**

| Tema                                                                                                                                                                                                                                    | Kod                         | Katılımcı Düzeyinde |               | Şirket Düzeyinde |               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------------|---------------|------------------|---------------|
|                                                                                                                                                                                                                                         |                             | Frekans             | Yüzde         | Frekans          | Yüzde         |
| Uluslararasılaşma Motivasyonu                                                                                                                                                                                                           | Pazar Arama                 | 8                   | 100,00        | 6                | 100,00        |
|                                                                                                                                                                                                                                         | Etkinlik Arama              | 8                   | 100,00        | 6                | 100,00        |
|                                                                                                                                                                                                                                         | Stratejik Varlık Arama      | 1                   | 12,50         | 1                | 16,67         |
|                                                                                                                                                                                                                                         | Kaynak Arama                | 0                   | 00,00         | 0                | 00,00         |
|                                                                                                                                                                                                                                         | <b>Kodlanmış Belgeler</b>   | <b>8</b>            | <b>100,00</b> | <b>6</b>         | <b>100,00</b> |
|                                                                                                                                                                                                                                         | <b>Kodlanmamış Belgeler</b> | <b>0</b>            | <b>00,00</b>  | <b>0</b>         | <b>00,00</b>  |
| Tema                                                                                                                                                                                                                                    | Kod                         | Katılımcı Düzeyinde |               | Şirket Düzeyinde |               |
|                                                                                                                                                                                                                                         |                             | Frekans             | Yüzde         | Frekans          | Yüzde         |
| Açıklayıcı Teori                                                                                                                                                                                                                        | Bilgi Temelli Yaklaşım      | 8                   | 100,00        | 6                | 100,00        |
|                                                                                                                                                                                                                                         | Sıçrama Yaklaşımı           | 8                   | 100,00        | 6                | 100,00        |
|                                                                                                                                                                                                                                         | OLI                         | 7                   | 87,50         | 5                | 83,33         |
|                                                                                                                                                                                                                                         | LLL                         | 2                   | 25,00         | 2                | 33,33         |
|                                                                                                                                                                                                                                         | Uppsala                     | 1                   | 12,50         | 1                | 16,67         |
|                                                                                                                                                                                                                                         | <b>Kodlanmış Belgeler</b>   | <b>8</b>            | <b>100,00</b> | <b>6</b>         | <b>100,00</b> |
|                                                                                                                                                                                                                                         | <b>Kodlanmamış Belgeler</b> | <b>0</b>            | <b>00,00</b>  | <b>0</b>         | <b>00,00</b>  |
| *Frekans, katılımcı düzeyindeki bulgular için görüşme yapılan sekiz katılımcıdan kaçının ilgili koda referans verdiğini, şirket düzeyindeki bulgular için ise altı şirketten kaçının koda ilişkin referansının olduğunu göstermektedir. |                             |                     |               |                  |               |

incelenen şirketlerin sektörleriyle birlikte ele alındığında sektörler bazında sıçrama adımlarının ve satınalma motivasyonlarının farklılaştığı görülmektedir. Şirket bazında ortaya çıkan kod sıklıkları Tablo 12’de görülebilmektedir.<sup>13</sup> Bulgulara göre; görüşme yapılan teknoloji tabanlı elektrikli araçlar ve enerji alanında faaliyet gösteren şirketlerin ilk satınalmalarını gelişmiş ülkelerden yaptıkları, bu satınalmalarda stratejik varlık arama motivasyonunun etkili olduğu, bu durumun bilgi temelli yaklaşım çerçevesinde hızlı teknolojik varlıklara erişmek amacıyla yapılan yatırımlar yaklaşımıyla açıklanabildiği görülmektedir. Katılımcıların açıklamalarından aynı zamanda bu yatırımların pazar genişletme amacını beslediği ve bu anlamda birer sıçrama adımı olarak kullanıldığı anlaşılmaktadır.

Aynı bakış açısıyla yapılan incelemede ortaya çıkan ikinci durum, gıda ve içecek alanında faaliyet gösteren şirketlerde dikkat çekmektedir. Katılımcıların açıklamalarından bu şirketlerin, kurulan uluslararası ortaklıklarla sınır ötesi yatırımlar konusunda deneyim kazandığı, iç pazarda ise

<sup>13</sup> Araştırmada incelmeye alınan şirketlerin gizli kalma talebi dolayısıyla açıklamaların bir kısmı örtük kalmakta, araştırmacının yorumları bu noktada kısıtlı olmaktadır. Aynı gerekçeyle tabloda sunulan bilgiler şirket isimleri kodlanarak yapılmaktadır.

**Tablo 12. Şirket Bazında Kod Sıklıkları**

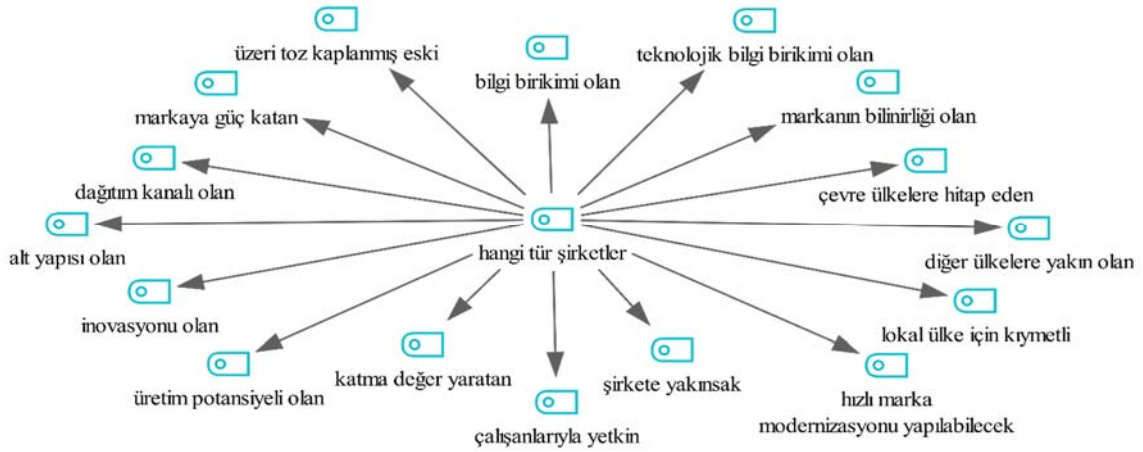
| Tema                                                                                                                                                                                                                                                          | Kod                    | Şirket Bazında Kod Sıklıkları |                |                 |                  |                 |                |        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-------------------------------|----------------|-----------------|------------------|-----------------|----------------|--------|
|                                                                                                                                                                                                                                                               |                        | A<br>Şirketi***               | B<br>Şirketi** | C<br>Şirketi*** | D*<br>Şirketi*** | E*<br>Şirketi** | F<br>Şirketi** | Toplam |
| Uluslararasılaşma<br>Motivasyonu                                                                                                                                                                                                                              | Pazar Arama            | 3                             | 6              | 4               | 15               | 17              | 6              | 51     |
|                                                                                                                                                                                                                                                               | Etkinlik Arama         | 1                             | 2              | 3               | 3                | 8               | 2              | 19     |
|                                                                                                                                                                                                                                                               | Stratejik Varlık Arama | 0                             | 3              | 0               | 0                | 0               | 0              | 3      |
|                                                                                                                                                                                                                                                               | Kaynak Arama           | 0                             | 0              | 0               | 0                | 0               | 0              | 0      |
| Tema                                                                                                                                                                                                                                                          | Kod                    | Şirket Bazında Kod Sıklıkları |                |                 |                  |                 |                |        |
|                                                                                                                                                                                                                                                               |                        | A<br>Şirketi***               | B<br>Şirketi** | C<br>Şirketi*** | D*<br>Şirketi*** | E*<br>Şirketi** | F<br>Şirketi** | Toplam |
| Açıklayıcı Teori                                                                                                                                                                                                                                              | Sıçrama Yaklaşımı      | 2                             | 1              | 1               | 14               | 15              | 5              | 38     |
|                                                                                                                                                                                                                                                               | OLI                    | 3                             | 0              | 2               | 13               | 5               | 3              | 26     |
|                                                                                                                                                                                                                                                               | Bilgi Temelli Yaklaşım | 2                             | 3              | 1               | 4                | 8               | 1              | 19     |
|                                                                                                                                                                                                                                                               | LLL                    | 1                             | 0              | 0               | 1                | 0               | 0              | 2      |
|                                                                                                                                                                                                                                                               | Uppsala                | 0                             | 0              | 0               | 1                | 0               | 0              | 1      |
| <p>*Bu şirketlerde iki katılımcı ile görüşme yapılmıştır. Dolayısıyla kod sayıları görece daha fazladır.</p> <p>**Elektrikli araçlar ve enerji alanında faaliyet gösteren şirketlerdir.</p> <p>***Gıda ve içecek alanında faaliyet gösteren şirketlerdir.</p> |                        |                               |                |                 |                  |                 |                |        |

üstün yetkinliklere sahip oldukları anlaşılmaktadır. Satınalmalarını genellikle gelişmekte olan Orta Asya ve Orta Doğu ülkelerinde yapan bu şirketlerde sıçrama adımlarını geniş coğrafyalara açılım yapabilecekleri ülkelerde yapılan satınalmalar oluşturmaktadır. Bu şirketlerin mevcut stratejileri ile öncelikli olan pazar arama motivasyonlarını canlı tutabildikleri, geniş coğrafyalarda büyük Pazar paylarıyla faaliyet gösterebildikleri anlaşılmaktadır. Bunu yaparken aynı zamanda bölgeselleşmeye ve bölge liderliğine odaklandıkları, bir bölgede edinilen tecrübe ve yaratılan üstünlüğün avantajıyla diğer bölgelerde yatırımlara devam edildiği görülmektedir. Yine gıda ve içecek alanında faaliyet gösteren bir diğer şirketin ise başka bir bakış açısıyla fırsat yarattığı ve bu fırsatı bir sıçrama adımına dönüştürebildiği görülmektedir. Bu şirket, büyüme ivmesi kazandıran adımını gelişmiş bir ülkeden geniş pazar ağına sahip bir şirketi satın alarak yapmakta, bu anlamda sahip olduğu vurgulanan avantajları da değerlendirip pazar genişleterek büyüme stratejisini uygulamaktadır.

Araştırmanın birinci sorusu hem satınalamaların anlamı hem satınalmalar konusunda Türkiye bağlamında açıklayıcı olan teorilerin ortaya çıkarılmasını amaçlamaktadır. Bu kapsamda katılımcılara birbirini destekleyen sorular yöneltilmiş, bu sorulara alınan yanıtların büyük kısmı betimsel olarak paylaşılmıştır. Tekrara düşen açıklamaların verilmediği ancak kodlandığı araştırma analizlerinde yukarıda açıklanan bulguların yanında alt araştırma sorularının da yanıtlandığı görülmektedir. Araştırmanın taslak kodlama aşamasında invivo olarak ortaya çıkarılan kavram

haritalarının satınalmaların anlaşılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu aşamada yapılan analizlerde verinin tamamında kodlanan kavramların bir bütün olarak gösterilmesi amaçlanmaktadır. Bu kapsamda Şekil 8 araştırma kapsamında elde edilen bulgulara dayanarak satın alınan şirketlerde aranan özellikleri ortaya koymaktadır. Bu özellikler genel olarak, çevre ülkelere hitap eden, üretim potansiyeli olan, bilgi birikimli, lokal ülke için kıymetli olan şirketlerden oluşmaktadır.

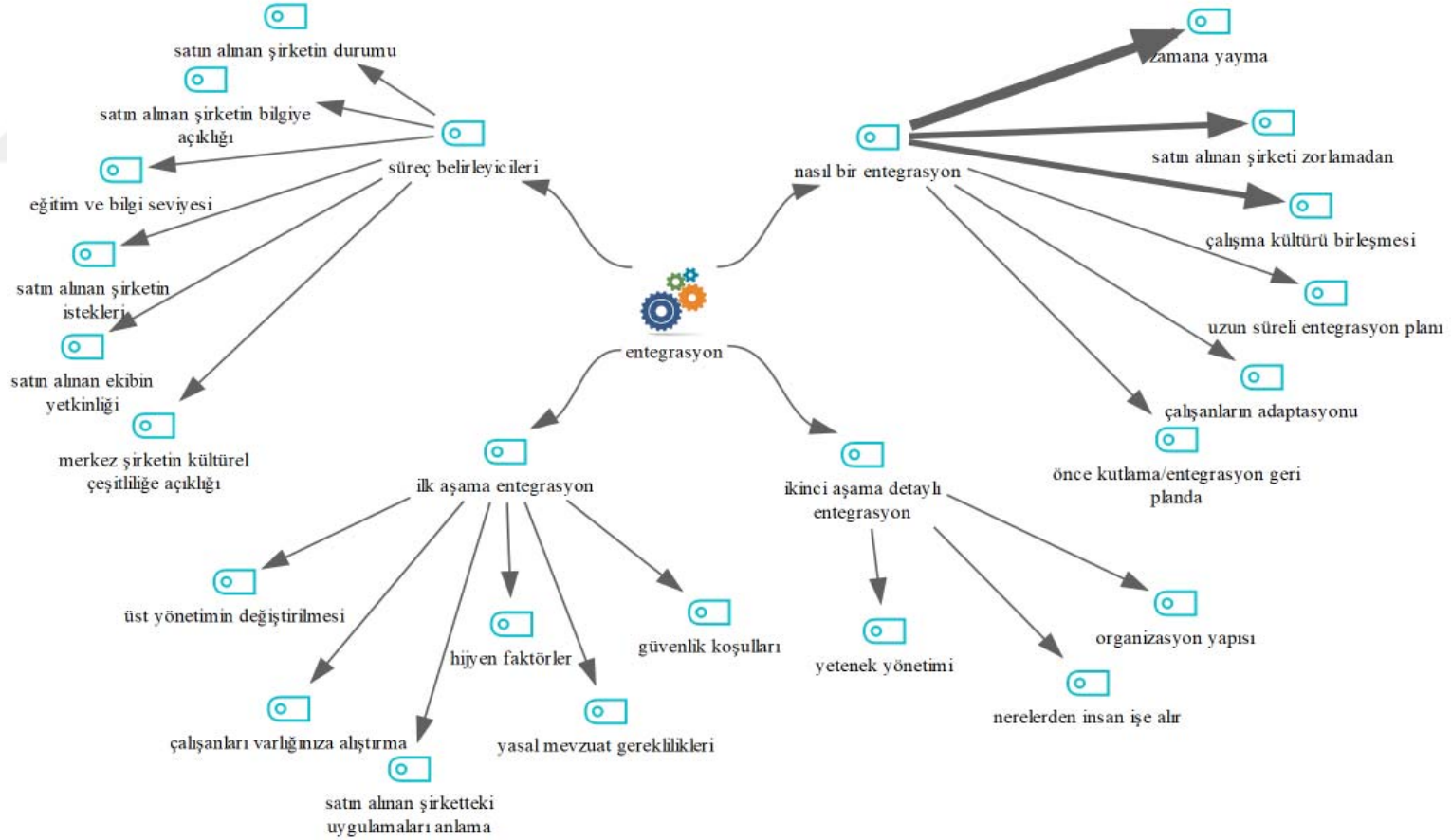
**Şekil 8. Satın Alınan Şirketlerde Aranan Özellikler**



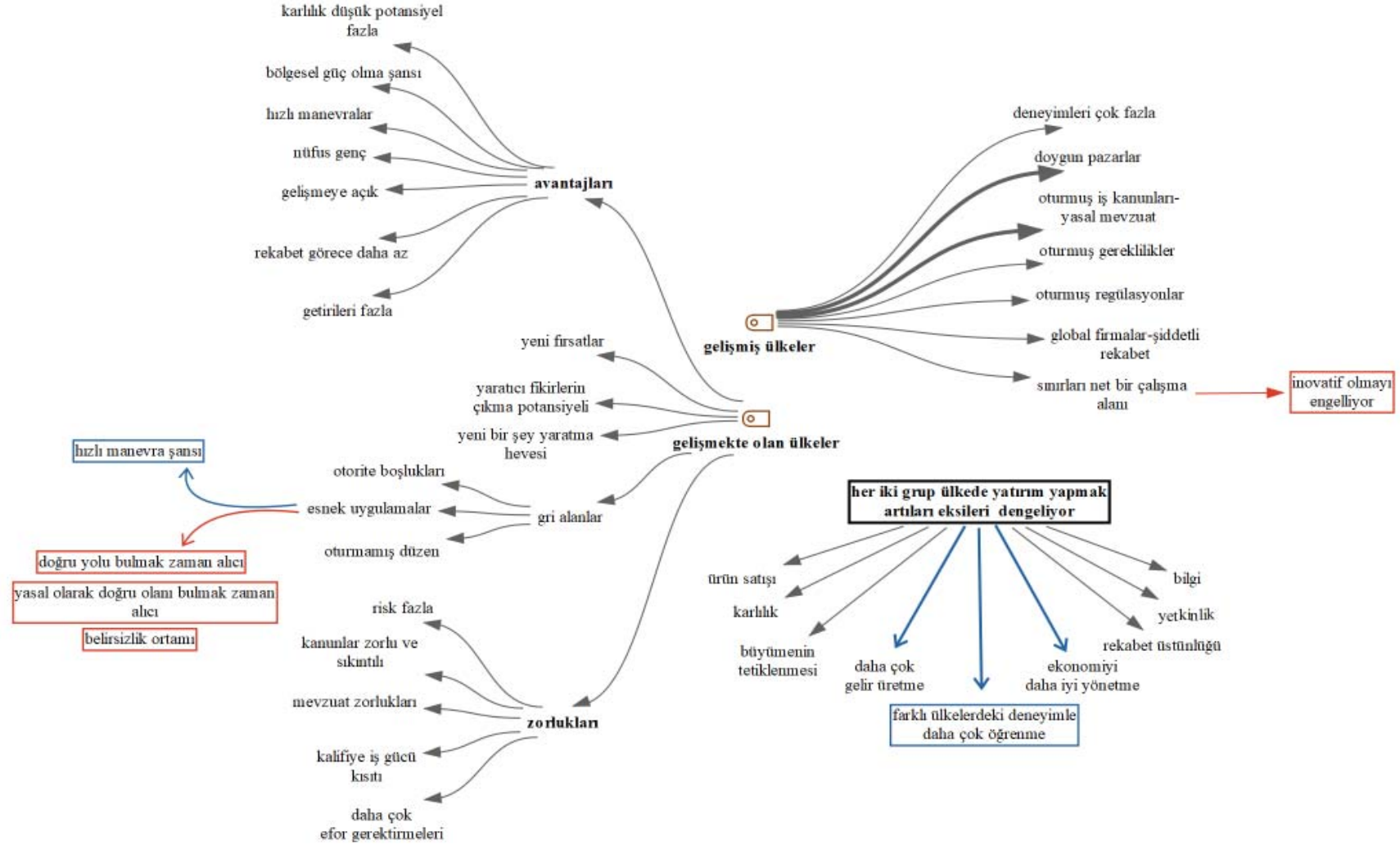
Katılımcıların açıklamalarından yola çıkılarak sunulabilecek bir diğer genel bulgu satınalmalar sonrasında gerçekleştirilen entegrasyon süreci olmaktadır. Açıklamalarda entegrasyon konusunda en fazla vurgulanan ifadelerin zamana yayma, satın alınan şirketi zorlamama ve kültür birleşmesi olduğu görülmekte, bu ifadelerin baskınlığı Şekil 9'da da çizgi kalınlıkları aracılığıyla gözlemlenmektedir.

Ayrı bir tablo olarak verilmesinin yararlı olabileceği düşünülen bir diğer görsel, katılımcıların gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler için yaptığı açıklamalara ilişkindir. Bu konuda yapılan açıklamaların büyük kısmı yukarıda aktarılmıştır ancak tamamına yer verilememiştir. Burada aktarılan açıklamaları da kapsayacak şekilde katılımcıların söylediklerinden yola çıkılarak oluşturulan Şekil 10 gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin şirketler için ifade ettiği anlamı ve ülkelerin genel karşılaştırmasını yansıtmaktadır. Ülkeler açısından farklılaşan en önemli nokta, gelişmiş ülkelerde pazarların doymuş, yasal düzenleme ve regülasyonların oturmuş olması iken gelişmekte olan ülkelerdeki oturmamış düzenin gri alanlar yaratması olmaktadır. Bu konuda dördüncü katılımcının, kuralları belli iş disiplini ile gelişmiş ülkelerin inovatif olmayı engelleyebildiği, bunun yanında gri alanları ile gelişmekte olan ülkelerde yaratıcı fikirlerin ortaya çıkabildiği yönündeki aktarımı, konu üzerine yapılabilecek yeni çalışmalar açısından vurgulamaya değer görülmektedir. Ülkeler konusunda birçok katılımcı, her iki grup ülkede de yatırım yapmanın riskleri dengelediğini, ülkelerin artılarını eksilerini tolere ettiğini ifade etmektedir. Bu konunun da gelecekte yapılabilecek çalışmalara fikir sunabileceği düşünülmektedir. Aktarılan bu görsellerle

Şekil 9. Satınalmalarda Entegrasyona İlişkin Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli



Şekil 10. Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkelerin Karşılaştırması



araştırmanın birinci sorusuna ilişkin analiz kısmı tamamlanmakta, satınalmalar sonrasında gerçekleştirilen TBT ve bilginin işletme grubuna bağlı şirketler arasında paylaşılması süreçlerini anlamaya odaklanan ikinci araştırma sorusunun analiz kısmı başlamaktadır.

### **3.5. İkinci Araştırma Sorusu İçin Bulgular: Sınır Ötesi Satınalmalar Sonrasında Gerçekleştirilen Ters Bilgi Transferi ve Bilginin Grup Üyesi Şirketler Arasında Paylaşılması**

İkinci araştırma sorusunun yanıtlanması aşamasında hem ilk soru ile bağlantının kurulması hem bilgi transferi süreçlerinde yönetim ve yapılanmanın etkisinin anlaşılması amacıyla katılımcılara ilk olarak satın alınan şirketlerin yönetiminin otonom mu yoksa merkezi mi yürütüldüğü, şirket yapılanmasında matris bir yapının olup olmadığı sorulmuştur. Bu sorunun yanıtlanmasının ardından satın alınan şirketten bilgi transferi yapılıp yapılmadığının, yapılıyorsa hangi mekanizmaların kullanıldığının açıklanması istenmiştir. Transfer edilen bilgilerin holding üyesi şirketler arasında hangi mekanizmalarla paylaşıldığının da anlaşılmaya çalışıldığı bu aşama, önceki kısımda olduğu gibi görsel araçlarla da desteklenen bulguların aktarılmasıyla tamamlanmıştır.

#### **3.5.1. Yönetim ve Yapılanma**

Satın alınan şirketlerde bilgi transferlerin yönünün anlaşılmasına katkı sağlayacak unsurlardan bir tanesinin şirketlerin yönetim ve yapılanma biçimi olduğu görüşmeler esnasında dikkat çeken konulardan bir tanesi olmuştur. Bu anlamda yöneticilere satın almalar sonrasında şirketlerin *otonom* olarak mı yoksa *Türkiye merkezli* bir şekilde mi yönetildiği, ayrıca şirket içinde *matris bir yapının olup olmadığı* ikinci görüşmeden itibaren birer soru olarak yöneltiştir. Holdingin süreçlerdeki rolünün de ortaya çıkarılmasına katkı sağlayabilecek bu sorunun özellikle bilginin satın alınan şirketlerden merkeze mi transfer edildiği yoksa GBT olarak tanımlanan şekilde merkezden satın alınan şirketlere mi aktarıldığı konusunun anlaşılmasına yardımcı olacağı düşünülmektedir. Bu konuda katılımcılardan alınan yanıtlar aşağıdaki gibidir.

*“Türkiye merkezli. Her ülkenin müdürü var şeyi var ama hepsi sonuçta Türkiye’ye bağlı, alınan kararlar Türkiye’den çıkıyor. ...Güvenlik konuları veya sosyal sorumluluk projeleri oluyor bunların takip edilmesi gibi konuları, onları lokalden takip ediyorlar ama yatırım kararı veya büyük montanlı müdahaleler durumunda merkezin önerisi oluyor.”* (Merkezi yönetim, otonomi, merkezi yönetim)

*“Matris yapı operasyonel düzeyde. Herkesin belli yetki sorumlulukları var.”* (Matris yapı)  
(K2).

*“Şöyle söyleyeyim; kısmen evet, kısmen hayır. Ben genel müdür olarak bana bağlı beş kişi var. Dediğim kişi; üretim müdürümüz, finans müdürümüz, insan kaynakları müdürümüz, pazarlama*

müdürümüz. Finans hem bana bağlı hem de matriste grup ofise bağlı. Grup ofisten de görüşmelerini yapıyor, talimatlar alması gerekiyorsa onları yapıyor. Ama idari anlamda ve buradaki sorumluluk anlamında bana bağlı. ...Satış müdürümle pazarlama müdürüm direkt bana bağlı benle birlikte çalışır. Ticaret tarafında da grup ofiste arkadaşlarımız var ama gene benim üzerinden gider. Direkt matris bir yapı yoktur orada. Üretimde tedarik zinciri tarafında ise matris bir yapı vardır. ...İnsan kaynakları dediğimiz insan tarafında ise direkt bana bağlıdır.” (Matris yapı)

“Grup ofiste alınan bazı kararlar, bazı izlenmesi gereken prosedürler, o detaylar direkt görüşürler, ardından biz burada uygulamaya geçeriz. Biz buradaki yapıya bağlı bazen ben yok hayır uygulamıyoruz diyebiliriz ya da değiştirmemiz gerekir, buranın dinamiklerine farklı gelebilir tartışmaya açık konular olur. (Merkezi yönetim) (K3).

“Şirketin merkezi yönetim organizasyonuna bakarsanız merkezde her şey, büyük stratejiler, gidiş yolları hedefler belirleniyor, daha sonra bunlar ülke odağında dağıtılıyor ve ülkeler de kendileri aldıkları stratejiye göre neler yapmaları gerektiğine karar verip bizimle alignment (uyuşma) sağlıyorlar.” (Merkezi yönetim)

“Her zaman matris bir yapı var. İki türlü bir bağlılık var. Ben, yanda ticarideki genel müdür yardımcısına bağlıyım. Aynı zamanda insan kaynakları genel müdür yardımcısına da bağlıyım. Fonksiyonel olarak yani insan kaynaklarının özelinde stratejik olarak neler yapılacağını insan kaynakları genel müdür yardımcısından alıyorum. Aynı zamanda iş biriminin genel müdür yardımcısı da hangi ülkeler bizim için öncelikli olacak, nerelerde daha yatırım yapmaya devam edeceğiz, nerelerde var olanı sürdüreceğiz şeklinde hangi alanlara yönelmem lazım kısmında da ondan bir yönlendirme, strateji alıyorum.” (Matris yapı) (K4).

“Tabii ki ülke yasalarına göre farklılık gösterebiliyor ama prensipleri biz burada belirliyoruz. Ülkelerde bunların uygulanmasını istiyoruz. Ya da İK uygulamaları. Şimdi performans yönetimi, ne denir, hedeflerin belirlenmesi ya da bir yan hak uygulaması, ödüllendirme programı gibi İK’nın birçok belli başlı aşlında birçok uygulamaları merkezde biz onu kurup diğer ülkelerde uygulanabilir hale getiriyoruz ve birlikte çalışıyoruz.” (Merkezi yönetim)

Ben de şu anda direkt şirketim CEO’suna rapor ediyor olmama rağmen “doted” Holding’deki insan kaynakları başkanına da rapor ediyorum. ... Bazı şeyleri ben burada kendi müdürümle anlaşısam bile tekrar Holding stratejisine uyuyor mu uymuyor mu diye Holdingle görüşüyorum.” (Matris yapı) (K5).

“Biz ademi merkeziyetçiyiz. Her şirket kendi PnL’inden (kar ve zararından) sorumludur. Her ülkede genel müdürümüzün liderliğinde yürür. ...Operasyonel olarak PNL olarak sorumlu o genel müdür liderliğinde şey olmakla birlikte uygulamaları gereken standartlar ve politikalar buradan

*tanımlanır ve onlara uygulamaları için yönlendirilir. En iyi uygulamalar ve hedefler verilir.”*  
(Otonomi, merkezi yönetim)

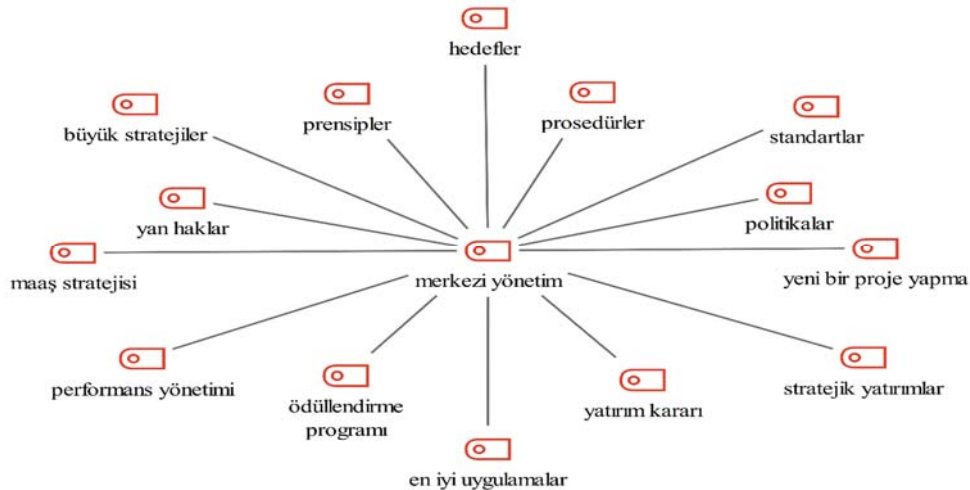
*“Merkezdeki fonksiyonlarda o matris yapı içerisinde her opsiyondaki arkadaşımızla birlikte yani; genel müdüre bağlı bir insan kaynakları direktörü vardır ama insan kaynakları direktörü aynı zamanda merkeze bağlıdır.”* (Matris yapı) (K7).

*“Şirketim, yapmak istediği yatırım, gitmek istediği ülke, pazarını genişletme perspektifinde Holding’den özerk hareket eder. ...Holding yatırım kararı alıyor, görevlendiriyor, bu sizin şirketinizin işi, sizin iş portföyünüz içerisinde deniliyor. Ama her kurum kendi içinde çalışmalarını ayrı yürütür.”* (Otonomi)

*“Farklı birim, farklı gruplar arasında da matris bir yapılanma ya da matris bir raporlama süreci söz konusu değil. Yani matris yapı bizim organizasyonumuz içinde matris yapı var, sadece kendi şirketim içinde.”* (Matris yapı) (K8).

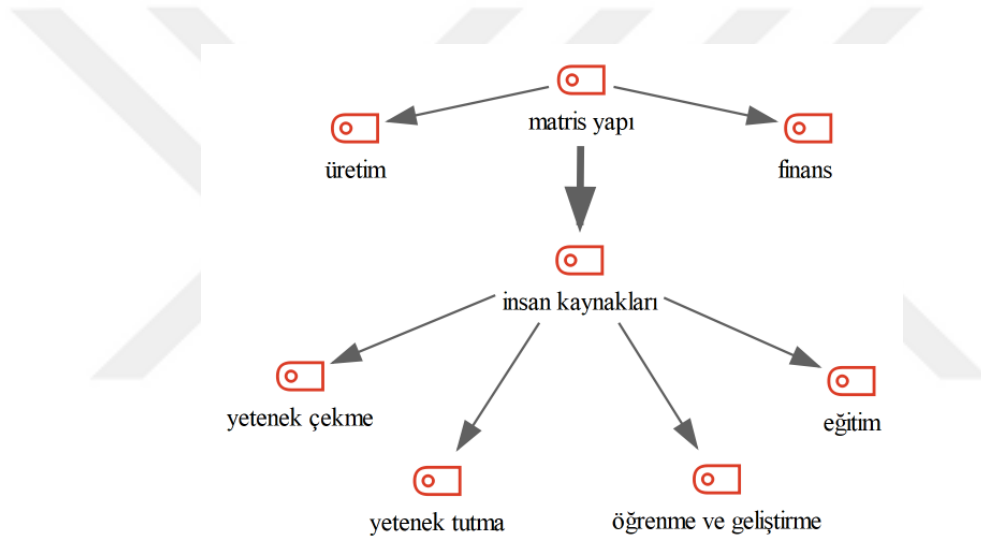
Holdinglerin şirketlerle, şirketlerin ise yurt dışı operasyonları ile aralarındaki yönetim ilişkisini anlayabilmek ve bu anlamda gerçekleşecek bilgi transferinin yönünü de tespit edebilmek amacıyla yöneltilen sorulara verilen yanıtlar iki önemli bulguyu ortaya koymaktadır. Bunlardan ilki, operasyonel konularda otonom bir yapı takip edilmesinin yanında genel ilke ve prensipler, yatırım kararları, stratejik müdahaleler gibi önemli kararlarda merkezi bir yapının takip edilmesi durumudur. Bu anlamda bilgi akışının genellikle merkezden satın alınan şirkete doğru aktığı ve GBT’nin TBT’ye göre çok daha yaygın olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcılar tarafından merkezi yönetim aracılığıyla satın alınan şirketlere aktarıldığı ifade edilen ve araştırma genelinde kodlanan uygulamalar Şekil 11’de görülebilmektedir.

**Şekil 11. Merkezi Yönetim Aracılığıyla Satın Alınan Şirketlere Aktarılan Uygulamalar**



Bulgularda ortaya çıkan ikinci durum, şirketlerde genellikle matris yapılanmanın söz konusu olmasıdır. İkinci ve sekizinci katılımcıların şirketlerinde operasyonel düzeyde bulunan matris yapılanmanın diğer şirketlerde stratejik düzeyde var olduğu, birinci araştırma sorusunun bulgularını destekleyecek şekilde özellikle finans, üretim ve tedarik zinciri alanlarında matris bir yapının bulunduğu anlaşılmaktadır. Üç katılımcının ifadelerinde ise insan kaynakları departmanının matris yapı içindeki rolü vurgulanmaktadır. İnsan kaynakları fonksiyonunun bu anlamda hem merkezden satın alınan şirketlere yönlendirilecek bilgi akışının sağlanması hem satın alınan şirketlerden merkeze transfer edilebilecek insan kaynaklarının tespit edilmesi noktasında önemli bir rol üstlendiği anlaşılmaktadır. Katılımcıların ifadelerinde matris yapılanmada öne çıkan fonksiyonlar Şekil 12’de görülebilmektedir.

**Şekil 12. Matris Yapılanmada Öne Çıkan Fonksiyonlar**



### 3.5.2. Ters Bilgi Transferi ve Bilginin İşletme Grubu Üyesi Şirketler Arasında Paylaşımı

Yönetim yapılarına ilişkin açıklamaların ardından görüşmelerin sonraki aşamasında katılımcılara *sınır ötesi satınalmalar sonrasında ters bilgi transferinin gerçekleşip gerçekleşmediği, gerçekleşmesi durumunda hangi mekanizmaların kullanıldığı, sistemli bir sürecin takip edilip edilmediği* gibi TBT süreçlerinin anlaşılmasına yönelik sorular yöneltilmiştir. Bu konuda alınan yanıtlara bağlı yeni bir soru olarak *satın alınan şirketlerde tespit edilen ve sizin şirketinize transfer edilen bir bilgi olduğunda bunu Holdinge ya da Holdinge bağlı diğer grup şirketleri ile paylaşıyor musunuz* sorusu yöneltilerek grup üyesi şirketler arasındaki bilgi paylaşımı süreçleri anlaşılmaya çalışılmıştır. TBT ve bilginin grup içinde paylaşılmasına yönelik alınan cevapların iç içe olması dolayısıyla bu soruların tamamı için bulguların birlikte sunulmasına karar verilmiştir.

Aktarılan ifadelerde GBT, TBT, şirket içinde bilginin paylaşılması ve grup üyesi şirketler arasında bilgi paylaşılması (GBP) açısından kodlama farklılıklarının anlaşılması için bulgu sunumlarında GBT, TBT ve GBP kısaltmaları kullanılmıştır. Bu anlamda, örneğin merkez şirketten satın alınan şirkete gönderilen çalışanlar söz konusu olduğunda GBT kodu, satın alınan şirketten merkez şirkete transfer edilen çalışanı referans gösteren ifadeler için “TBT-çalışan transferi” kodu, grup üyesi şirketler arasında çalışanların yer değiştirilmesini referans gösteren ifadeler için “GBP-çalışan transferi” kodu kullanılmıştır. Eğer şirket içinde bir transferden bahsediliyorsa bu durumda herhangi bir kısaltma kullanılmadan doğrudan “çalışan transferi” şeklinde kodlama yapılmıştır. Daha önceki bulgu paylaşımlarında da olduğu gibi aktarımlarda anlam bütünlüğünün korunması adına sadece kodlanan kısımlar değil, ifade edilmek istenen açıklamamın bütünü paylaşılmıştır. Metin içinde kodlanan kısımların altı çiziliş, altı çizili alanlara ilişkin kodlar metin sonunda parantez içinde sırasıyla yazılmıştır. Betimleyici ifadeler içinde altı çizili alanların tamamının aynı kodu referans göstermesi durumunda parantez içinde kod yalnız bir defa yazılmıştır. Katılımcılardan varsa transfer örneklerini aktarmalarının da istendiği bu kısma ilişkin alınan yanıtlar aşağıdaki gibidir.

*“İlk önce bizden bir know-how transferi gidiyor. Çünkü şirketimin belirlemiş olduğu bir kültür var. Alışmış olduğu bir kültür var. Bu bizim tabii en önemli konulardan bir tanesi esnekliğimiz, iş yapış hızımız, proaktif davranmamız. Yani bunlar bizim ana kültürümüz içine yerleşmiş olduğu için ilk önce bu teknik bilgiyi (know-how) transfer ediyoruz.” (GBT)*

*“...Diyoruz ki yani bugün şu ülkeye yatırım yapmış olan şu şirketin öğretileri bunlardır. Bu öğretilerle yarın bir gün başka bir şirketimiz o ülkeye yatırım yapacaksa bu öğretileri bilerek gider. Bu paylaşımı nasıl sağlıyorsunuz dersiniz bunlar tabii eskiden toplantı notlarıyla yeni sistemde dijital ortamlarda paylaşımlarla yani herkese açılan platformlarla herkesin tabii demiyim ama herkesin ulaşabileceği dijital platformlarla oluyor.” (GBP-formel toplantı)*

*“Doğal olarak projelendirilerekten bütün üst düzey yöneticilere sunularaktan, bakın burada böyle bir iyi deneyim yapıldı, bunun sonuçlarında bu kazanımlar var, bunları sizlerin bilginize sunuyoruz. Dolayısıyla bu dijital ortamda sadece dijital demeyelim bütün ortamlarda paylaşıldığı için bütün şirketler bunu biliyor buna göre plan yapıyor durumdalar.” (TBT-en iyi uygulamalar, GBP-formel toplantı)*

*“Bu arada pandemi öncesinde de grup şirketleri arasında, ülkeler arasında grup şirketleri arasında transferler, dolaşım oluyordu, yatay ve dikey. O dolayısıyla doğal olarak işte dediğim o bahsettiğim best practicelerin (iyi uygulamaların) paylaşımlarını destekleyen bir know-how (teknik bilgi) transferi olarak vardı hala da devam ediyor.” (GBP-çalışan transferi) (K1).*

*“Bilgiyi kendi içimizde paylaşıyoruz. O ülkeyle daha önceki işlerinden tecrübesi olan biri varsa onunla görüş alışverişinde bulunuyoruz. ...Yatırım tarafından bakınca gelişmekte olan ülkelere*

yatırım yaptığımız tarafta öğrenme süreci nasıl oluyor; adamlarla nasıl iş yaparız, mevzuat problemlerinin çözülmesi veya mevzuatların öğrenilmesi gibi bir süreç oluyor.” (TBT-informel görüşme)

“Holding bünyesinde, atıyorum bir başka şirketi orada iş yapıyor biz de oraya gireceğiz, bizim seviyemizde böyle bir şey yok. Bunu ben derim ki kendi direktörüne ne biliyim mesela Polonya’da bir proje varmış yapalım mı? O da diğer şirket tarafında yurt dışı ile ilgilenen kişileri tanıyor bir soralım. ...Dolayısıyla çok da gerek olmuyor Holding bünyesinde bunu yapmaya. ...Şirket olarak baktığınızda bu yürütülüyor. Zaten hani bir yere gidildiyse dediğiniz o toplantılarla haftalık olmasa da aylık toplantılarla veya paylaşılması kayda değer bir noktaya geldiyse projenin o zaman ilgili kişilerle ilgili departmanlarla paylaşılıyor zaten” (GBP-informel görüşme, TBT-formel toplantı)

“Şirketim kişilere ilgili olduğu işle ilgili teknik eğitimler verilmesi konusunda gayet açık bir şirket. ... Çünkü elinde olan bir değer kendini daha da değerli kılmak için çaba sarf ediyor. Holding de buna destek olur her zaman. Bu şirkette, inovasyonlar için de söylüyorum hep, Holding bir okul gibi.” (GBP-eğitim)

“Holding bünyesinde soruyorsanız, orada benim seviyemde bir iş birliği yok. Şu olabilir; kışisel tanıdığım arkadaşlarım olduğu zaman onlarla görüşmemiz gayet dostane, ricayla. Hani buraya bir iş yapmaya gidiyoruz bir bilgin var mı gibi. Ama onun dışında profesyonel bir ortam yok. (GBP-informel görüşme,) (K2).

“İlk önce Türkiye’deki diğer şirketler için söyleyeyim, Türkiye’de gerçekten işinizi düzgün yaptığınız takdirde, bütün süreçlere hâkim olmak, kalite standartlarına hakim olmak, aynı zamanda teknoloji izleyerek insanların yetiştirmek, çünkü yurt dışına çıkmak da bunu gerektiriyor, insanların ve insan alt yapınızın gerçekten güçlü olması lazım. Onunla birlikte tabii bizim insanlarımızın çoğunu ihraç ettik ülkelere.” (GBT)

“Çok derin bir çalışma yapıldı ve biz ülkelerimizde tek kültür yapısını oturtarak harekete geçme amacındayız. Takım toplantılarını yapıyoruz, hedefimizi anlatıyoruz, nasıl hareket etmemiz gerektiğini söylüyoruz ve buna bağlı olarak da arkadaşlarımızı buna göre değerlendiriyoruz. ...Sizin bir kültürünüz varsa sizin yapmış olduklarınız vermiş olduklarınız varsa insanlara bunun karşılığında tek şirket kültürü ile birlikte kendi ekosisteminizi yaratabiliyorsunuz. ...Lokalleşme amacımız, o lokal arkadaşlarımızın yeteneklerini yükselterek diğer ülkelere ihraç edebilmek ana amacımız. (GBT)

“Şöyle, grup ofisimizde hem Holdingde hem de benim şirketimde platformlarımız var. Bu platformlarda hem mevcut uygulamamız, en iyi uygulamalarımız dediğimiz çalışmalarımız var. O çalışmalarımızı oralarda paylaşıyoruz ve diyoruz ki; bakın biz bunu yapıyoruz. Farklı ülkelerin

sunumlarını yapıyoruz biz yıl sonlarında.” (Formel toplantı, GBP-formel toplantı, GBP-en iyi uygulamalar)

“Bölge ülkelerindeki deneyimli arkadaşlarımızı buraya getirerek burada değerlendiriyoruz, daha sonra onlar Türkiye’de görev alıyorlar. Uluslararası deneyimleriyle birlikte merkeze gidip orada daha da kendisini geliştiriyor ve bizim bölgelerimizde daha etkin rol alabiliyor. Bunların hepsi etkileşimle birlikte grup ofisin yeteneklerini de artırıyor. Daha güçlü hale getiriyoruz.” (Çalışan transferi, TBT-çalışan transferi, GBT)

“Biz bir ülkeye mesela gittiğimizde biz sadece o ülkeye kendi kültürümüzü götürmüyoruz ya da kendi orada yapabileceklerimizi götürmüyoruz. Aynı zamanda orada birçok uygulamayı ya da deneyimi de alıp kendi bünyemizde değerlendirmeye çalışıyoruz. ...Şimdi burada da buraya da geldik dedik ki; biz kendi bildiklerimizi getiriyoruz eyvallah ama burada otuz yıllık bir kültür var, otuz yıllık bir deneyim var. Buranın da biz bazı uygulamaları var ki çok hoşumuza gitti. Diğerlerine de şimdi paylaşıyoruz. Diyoruz ki; bakın böyle bir uygulama var. Diğer ülkelerimizde de kullanabiliriz, değerlendirebiliriz.” (TBT-en iyi uygulamalar, GBP-en iyi uygulamalar) (K3).

“Üst yönetimler arası da transfer oluyor orta kademelerde de oluyor. Çok yakın bir zaman önce mesela bizim benim şu anda olduğum rolde olan arkadaşım grubun diğer bir şirketine geçti mesela. Bu geçişler her zaman var. Kademe bağımsız var. ... İlk aşamalarında genelde şirketimizden satın alınana geçişler olsa da yeteneği tanıdıktan sonra artık şirketten de çıkışlar ve ana şirket tarafına kayışlar tabii ki oluyor. Yapmak istediğimiz de bu zaten.” (GBP-çalışan transferi, GBT, TBT-çalışan transferi)

“Standart eğitim planlarımız tabii ki var. Ama ilk önce dediğim gibi o temel dediğimiz iş sağlığı ve güvenliği, etik değerlerimiz, misyonumuz, vizyonumuzdan başlayarak ilerleyen şeyler. Artık şirket hani kademeler belli oldu, kişilerin yetenekleri üç aşağı beş yukarı ortaya çıktı ondan sonra onları zaten yetenek havuzumuza dahil ederek daha farklı eğitimlere yönlendiriyoruz.” (GBT)

“Bir kere ülkeye girdiniz, satınalmayı yaptınız, satınalmayı yaparken çalıştığınız kilit insanlar var karşı şirketten de. Öncelikli olarak bizim yaptığımız şey kilit insanları belirlemek aslında. Var olan işleyişin devamını sağlayacak insanlar kimlerdir? Bu yeri gelir şirketin CFO’su olur, karşı tarafın, insan kaynakları direktörü olur, bazen de bordro elemanı olur. Bu insanlar bizim için var olan işleyişi devam ettirecek minimum gereklilikteki kişiler. Bu insanları elde tutmaya bakarız ilk önce.” (TBT-çalışan transferi)

“Holding eğitim programları şirket özelinde değil holding özelinde açılan ve herkesin aynı anda katılabileceği programlardır. Kataloglar da aynı şekilde, katalog eğitimleri dediğimiz herkese

açılacak eğitimler vardır. Kişi tercih edip kayıt yaptırır orada da aynı şekilde farklı grup şirketlerinden insanların bir araya gelme şansı var.” (GBP-eğitim)

“Şu anda atıyorum, performans sistemini sunacağız ya da 2022 performans dönemini açacağız. Bunun açılması Holding’den tetiklenip aşağıya doğru inen bir süreç. Ana stratejiyi Holding belirliyor.” (GBT)

“Yeni uygulamalar dediğimiz bir şey var. Her quarter’da (çeyrekte) yapılan bir büyük bütün İK camiasının katıldığı bir toplantılar silsilesi var aslına bakarsanız. Burada Holding belirleyicidir tüm herkesi görebildiği için. A şirketi şunu sunsun B şirketi bunu sunsun der. Bir şirket atıyorum A konusunda sunum yapsın. Ben şirket olarak sunumumu yaparım daha sonra ilgilenen firmalar benimle temasa geçer daha detaylı anlatımlar gerçekleştirilir. Bunun aynısını şirket içerisinde de yapıyoruz. Çünkü şirket bir Holding şirketi gibi çok büyüğüz aslına bakarsanız. O yüzden kendi içimizde de bizim aynı şekilde her dönem her çeyrek yaptığımız bir proje güncelleme toplantılarımız vardır bir de kıyaslamalarımız vardır. Hangi ülkede nasıl bir yenilik yapıldı.” (GBP-formel toplantı, TBT-formel toplantı)

“Yatay iletişim anlamında baktığımızda bir kıtadaki firmanız başka bir kıtadaki firmanızla bağlantıya tabii ki geçer. Ortak bir platformumuz var, aylık olarak yaptığımız toplantılarımız var zaten. Benim kendi bölgem için yaptığım, bölgemdeki ülkelerden arkadaşlarımın aynı toplantıda olduğunu düşünün ve orada ajanda maddelerine göre herkes her şeyi gayet açıklıkla paylaşabiliyor. ...Aynı zamanda bazı projeleri, atıyorum şu anda, yetenek geliştirme projesi yapacağız. O projeye mutlaka farklı lokasyonlardan insanları dahil ediyoruz. Yalnızca merkezi projelendirilmiyor hiçbir iş Türkiye’den çıkmıyor yani doğrudan. (GBP-formel toplantı, TBT-formel toplantı) (K4).

“Biz satın aldığımız şirketteki arkadaşlarımızla da çok haşır neşir çalışıyoruz, dün bile sürekli irtibat halindeydik. Şimdi orası da uluslararası bir ortam. O yüzden know-how anlamında biz onlardan da çok besleniyoruz. Avrupa’daki bütün o know-how da bize geliyor. ...Rotasyonlar da çok yapılan şeyler bizlerde. Oradaki yetkinliği buraya, böylece şirketin genel kültüründen bir şeyler alsın, burada görsün sonra gitsin ülkesine ya da buradan gönderdiğimiz arkadaşlarımız var. (TBT-informel görüşme, GBT)

“Burada da biz çalışan arkadaşlarımızı ülkeler arasında değişim, görev değişimi yaptırıyoruz. Departmanlar arası görev değişimi yaptırıyoruz, tabii onlar da arzu ediyorsa. ...Şu anda merkezde bizim yurt dışında bir operasyondan olan arkadaşlarımız var. Rusya’da evinde oturuyor ama burası için çalışan var. Bir başka ülkeden gelen arkadaşımız var. Bizim orada Türkiye’den gitmiş arkadaşlarımız var. (GBP-çalışan değişimi, TBT-çalışan değişimi, GBT)

“Bir açık işler politikamız var. Bu online, görev boşlukları olduğu vakit, biz bütün organizasyonumuza o görevin iş tanımıyla duyuruyoruz. ...Bu açık işlerle yurt içi, yurt dışı bütün görevleri bir kere duyuruyoruz ve herkes de başvurmakta serbest. ...Bir uygulamamız daha var grup genelinde, ülkeler dahil konuşuyorum hep bunu. Yüksek potansiyelli arkadaşlarımızı belirliyoruz. ...Biz bu arkadaşlarımızla da birazcık daha özel yatırım yapıyoruz. Eğitim, onları hazırlama, onların görev, kariyer planları bu arkadaşlarımızı birazcık daha yukarıya çabuk taşıyabilmek için yapıyoruz. Bütün sektörler size açık, bütün şirketler size açık ve fırsatlar sürekli oluyor ve grup da buna izin veriyor, hatta destekliyor.” (GBP-çalışan değişimi)

...Şimdi bizim belli süreçlerimiz var. Bugün diyelim X ülkesinde satın aldık bir şirketi, operasyona başlayacağız. İnsan bizim için en önemli odak. ...Böyle bir satınalma yaptığımızda bir kere oradaki bütün çalışan arkadaşlarımızı bir gözden geçiririz. Performansları nasılmış, sistemlerimiz var bu anlamda en azından dijital olduğumuz için o arkadaşlarımızın bir kere dijital sistemde kendi CV'lerini yaratmalarını isteriz, varsa onları kullanırız, onların hepsini bir tanırız. Tanıdıktan sonra da eğer bir değişim, gelişim ihtiyaçları varsa elimizdeki araçları o arkadaşlarımızı kanalize ederiz.” (GBT)

“Aylık, haftalık toplantılarımız var. Bilgi paylaşımlarımız var. ...Ben İK özelinde anlatıyorum ama bu bütün fonksiyonlar için aynı şekilde ilerliyor.” (TBT-formel toplantı)

“Grup insan kaynakları olarak bizim Holding başkanı nezdinde de grup İK toplantılarımız, koordinasyon toplantılarımız oluyor. Bilgi paylaşımı, dediğiniz gibi, iyi uygulamaların bir yerde bir iyi uygulama varsa grup şirketlerine dağılması gibi.” (GBP-formel toplantı, GBP-en iyi uygulamalar)

“Mesela, maaş yapılarımız, onun karar verme politikaları ya da genelgeleri ya da yan haklar ile ilgili birtakım politikalarınız şirket farkı gözetmeksizin birçok grup şirketimizde benzer uygulanıyor.” (GBT)

Birbirimizden farklı ya da ayrı olmamız mümkün değil. ...Yani benim İK örneğini verdiğim gibi aslında bizim her an genel müdürleri ve yönetimiyle standart toplantılarımız var. Orada bilgi paylaşımı, iş sonucu paylaşımı yani herkes her ülkede ne olduğunu biliyor yönetimde. ...Toplu halde takım olarak gidiyoruz. Yine orada şirketin geneliyle alakalı herkesin bir fikri olması gerekiyor ki, o yatırımlar evet farklı olabilir ama büyüyebiliriz de. O bilgi paylaşımı da işi geliştirebilir. (TBT-formel toplantı)

“Bir ülkede mesela oradaki İK ekibi bir program uygulamıştı. Sonra pandemide de çok gündeme geldi. Onlar zaten bir programı çok iyi yapıyorlardı. Biz aldık oradan bütün ülkelere uyguladık.” (TBT-en iyi uygulamalar) (K5).

“Dünyanın bir ucundaki diyelim ki bir gelişme dediğiniz şekildeki örneğin teknolojik bir buluş, bir hammadde olabilir, process (süreç) olabilir, makine olabilir ya da yönetim şekli de olabilir, insan, yeni bir departman kurulumu dahi olabilir, tüm bunların hepsi içerisinde bir yerdeki gelişme diğer tarafta tabii ki.” (TBT-çalışan transferi)

“Bir yerde eksilen bir kadroyu diğer fabrikadaki bir başka kadroyla dolduruyorsunuz. O her hâlükârda oluyor zaten yani insanların rotasyonu da o şekilde oluyor. Yani ben kendim örneğin işte şimdi bu bölgedeyim ama bundan önce de başka bir bölgeden sorumluydum. Ve bir başka bölgedeki faaliyetlerinden sorumluydum. Önceden de Türkiye’den sorumluydum.” (GBP-çalışan transferi, GBT)

“...Diğer bölgelerdeki insanlarla da belli noktalarda iletişim halindeyiz. Saydığım tüm bu noktalarda bir yerdeki bir gelişme tamamen aynı anda diğer bir tarafa aktarılıyor. Zaten bu tarz kurulmuş kanallar var. İletişim kanalları vasıtasıyla bu dediğimiz ağ kuruluyor.” (GBP-formel toplantı) (K6).

“Bir operasyonumuzu satın aldıktan sonra oraya biraz sermaye götürdük, fabrikayı yükselttik, markayla ilgili bizim pazarlama nosyonumuzu, yetkinliğimizi götürdük, ekibi eğittik. Sonra o takım gelişti, işimiz iyiye daha iyiye gitti, bugün bizim uluslararası ekibimiz içerisinde oradan gelip katılan arkadaşlarımız var. Tabii ki diğer ülkelerde de Türk arkadaşlarımız var. Böylece aslında know-how ve ekibi daha uluslararası yapıyorsunuz.” (GBT, TBT-çalışan transferi, GBT))

“Bilgi transferi süreci için yani yazılı bir şeyden bahsetmiyoruz ama şöyle birkaç tane şeyimiz var. Bir kere bir ülkede satın alım yaptığımızda, üst yönetimin ilk etapta bizim merkezden operasyonumuzu, Türk olmak zorunda değil artık, bizim kültürümüzde yetişmiş, bizim know-howımızı (teknik bilgimizi) bilen, o ipi bir yukarıya çekebilecek arkadaşlarımız olmasına özen gösteriyoruz.” (GBT)

“İnsan kaynakları ekibimiz ihtiyacımız olan bu yetenekler, pazarlama, satış dağıtım, ticari pazarlama gibi yetenekleri geliştirmek için eğitimler, diğer ülkelerdeki benchmark (kıyaslamalar), en iyi uygulamaları işte ne bileyim süreç yeterlilik endekslerimizi ki bu her bir departman her bir departmanın altındaki birim için ayrıdır, ...onu da taşıyoruz tabii o sistematiği. Böylece hem oradaki ekibi eğitip hem de onları bizim kültürümüzde yoğurmaya çalışıyoruz.” (GBT, en iyi uygulamalar, GBT)

“Merkezden o istediğimiz eğitim, öğrenme ve geliştirme, talent retention (yetenek tutma), talent attraction (yetenek çekme) gibi bizim standardize ettiğimiz modülleri yetenekleri kendi ekibine transfer edebilmek için gerek buradan gönderilen olsun gerek lokal arkadaşlarımız olsun burayla bağlantısı vardır.” (GBT)

*“İlk yatırımlarımızı yaparken aslında daha önce giden grup şirketi tarafından yetişmiş, ülkeyi bilen, dili bilen, çalışma şartlarını bilen, dağıtım kanallarını bilen ekiplerimiz vardı bizim. ...Türkiye’den çalışanlar yolluyoruz, başka ülkeden çalışanlar yolluyoruz işi anlayamıyorlar. Anlayana kadar oysa bizim ekiplerimiz 10 senedir orada... İnsanları tanımak çok önemli yani, tüketicinizi tanıyıp onları anladığınız zaman iş yapmak daha kolay oluyor. O da bizim bu bölgede geliştirdiğimiz yeteneğimiz.” (GBP-çalışan transferi)*

*“Farklı şirketlerdeki arkadaşları, ekipleri bir araya getiriyorlar (Holdingden bahsediliyor), birbirlerini dinliyorlar, birbirlerinden öğreniyorlar. Bizler atıyorum bir şey geliştiriyoruz bir fikir geliyor dediğiniz gibi yönetim kuruluna sunuyoruz, yönetim kurulu başkanımız diyor ki burada çok iyi bir şey yapmışsınız bunu diğer şirketlere de anlatın ya da diğer şirketlere de aynı şekilde bir şey geliyor bize yani o etkileşimler oluyor.” (GBP-formel toplantı)*

*“Bir IT’de kendi aralarında da konuşuyorlar, bu ekipler artık birbirlerini de tanıyorlar. Bir konu ile ilgili bir şeyle uğraşırken diğer ülkedeki arkadaşlarını da arıyorlar. Ama yıl içerisinde zaten bir araya geldiğimiz etkinlikler de var. Buradaki arkadaşlar baktığımızda arılar gibi buradan polen alıyor öbür tarafa bırakıyor gibi işte bu yani şey sürekli bir kovan içerisinde bir hareket var.” (GBP-informel görüşme, GBP-formel toplantı)*

*“Ülkelerden bir şeyleri dönüp sonra merkeze de aldık bazı konularda da gerçekten gördüğümüz iyi uygulamalar vardı. Bizim işte yine grupta en büyük ihracatçı şirketlerimizden bir tanesi de daha geçen gün faaliyetimiz olan ülkelerden birinde bir belediyenin ihalesi vardı, oraya katılacaklar. Bizden yardım istiyorlar tabii ki oradaki yerleşik arkadaşlarımız da onlara yardımcı olmaya çalışıyorlar. Başka bir ülkede geçen sene bir ihale kazandılar. Bizim de orada arkadaşlarımız onlar kadar ter döktüler. Yapacak bir şey yok hep birlikte uğraşıyoruz.” (TBT-en iyi uygulamalar, GBP-informel görüşme, GBP-informel görüşme) (K7)*

*“Tabii ki orada öğrendiğimiz şeyler var ama daha sonra bizim Türk mühendisleri oraya istihdam ettik ve orasını 35-40 kişilik bir yazılım şirketi haline getirdik. Daha fazla odaklandık ve kendi birimimizdeki yazılım mühendisleriyle oradaki birim arasında çalışma başladı. Kendimize entegre etmeye başladık.” (TBT-formel toplantı, GBT)*

*“Böyle bir misyonum yok. Benim görevim kendi sorumluluğumla ilgili. Elbette doğrudan hani temasta bulunduğum birimlerle bu varsa bir yarar sağlayabileceğini düşündüğüm bir şeyler varsa paylaşıyorum. ... Zaten hani Holding’in Yönetim Kurulu bu işi yapar. Herkes raporlamalarını yapar. Genel Müdürümüz gider, biz şunları şunları yapıyoruz. Ama o bunları bunları yapıyoruz derken içeride nasıl yapıyoruz anlatmayabilir. Veya o ortak paydayı nasıl bulacağız? Olmayabilir. ...Herkesin bir sorumluluk alanı vardır. Bu sorumluluk alanında ihtiyaç duydukları veya bu bilgi paylaşımlarının olduğu şeyler gerekiyorsa birtakım etkinliklerle bunlar yapılır. Belli otellerde*

toplantılır veya belli organizasyonlar yapılır iki günlük üç günlük bu organizasyonlarda o grup şirketlerinin faaliyetleri, hangi alanda ne yapmışlar, kâr mı etmiş, zarar mı etmiş, nasıl yapmış hepsi yapılır. Ama detay çalışmaları hepsinin dinamikleri çok farklıdır.” (GBP-İnformel görüşme, GBP-formel toplantı) (K8).

Sınır ötesi satınalmalar sonrasında TBT’nin gerçekleşip gerçekleşmediği, transfer söz konusu oluyorsa nasıl bir sürecin izlendiği, bu transferlerde ve grup üyesi şirketler arasında bilginin paylaşılması süreçlerinde hangi mekanizmaların kullanıldığı araştırmanın bu aşamasında ele alınan konudur. Bu kapsamda katılımcıların verdiği yanıtlar yukarıda paylaşılmış, tüm bulgulara yer verilemese de katılımcı betimlemelerinin büyük çoğunluğu aktarılmıştır.

**Tablo 13. İkinci Araştırma Sorusunun Bulgularına İlişkin Frekans Değerleri**

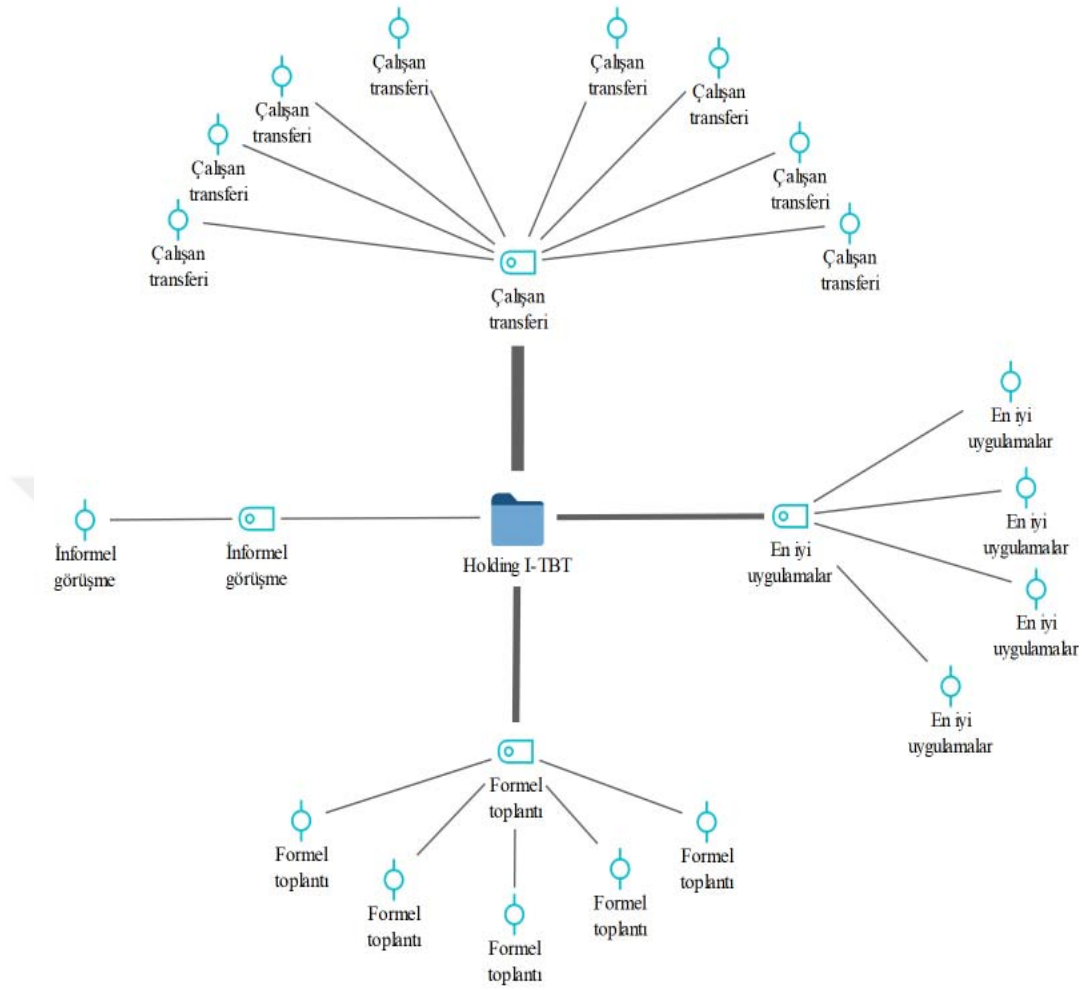
| Tema                                                                                                                                                                                                   | Kod                         | Şirket Düzeyinde |               | Holding Düzeyinde |               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------------|---------------|-------------------|---------------|
|                                                                                                                                                                                                        |                             | Frekans          | Yüzde         | Frekans           | Yüzde         |
| Ters Bilgi Transferi (TBT)                                                                                                                                                                             | Çalışan Transferi           | 4                | 66,67         | 3                 | 75,00         |
|                                                                                                                                                                                                        | Formel Toplantı             | 4                | 66,67         | 3                 | 75,00         |
|                                                                                                                                                                                                        | İnformel Görüşme            | 2                | 33,33         | 2                 | 50,00         |
|                                                                                                                                                                                                        | Eğitim                      | 0                | 00,00         | 2                 | 50,00         |
|                                                                                                                                                                                                        | En İyi Uygulamalar          | 2                | 33,33         | 1                 | 25,00         |
|                                                                                                                                                                                                        | <b>Kodlanmış Belgeler</b>   | <b>6</b>         | <b>100,00</b> | <b>4</b>          | <b>100,00</b> |
|                                                                                                                                                                                                        | <b>Kodlanmamış Belgeler</b> | <b>0</b>         | <b>00,00</b>  | <b>0</b>          | <b>00,00</b>  |
| Tema                                                                                                                                                                                                   | Kod                         | Şirket Düzeyinde |               | Holding Düzeyinde |               |
|                                                                                                                                                                                                        |                             | Frekans          | Yüzde         | Frekans           | Yüzde         |
| Grup Üyesi Şirketler Arasında Bilginin Paylaşılması (GBP)                                                                                                                                              | Çalışan Transferi           | 4                | 66,67         | 3                 | 75,00         |
|                                                                                                                                                                                                        | Formel Toplantı             | 6                | 100,00        | 4                 | 100,00        |
|                                                                                                                                                                                                        | İnformel Görüşme            | 2                | 33,33         | 2                 | 50,00         |
|                                                                                                                                                                                                        | Eğitim                      | 2                | 33,33         | 2                 | 50,00         |
|                                                                                                                                                                                                        | En İyi Uygulamalar          | 3                | 50,00         | 2                 | 50,00         |
|                                                                                                                                                                                                        | <b>Kodlanmış Belgeler</b>   | <b>6</b>         | <b>100,00</b> | <b>4</b>          | <b>100,00</b> |
|                                                                                                                                                                                                        | <b>Kodlanmamış Belgeler</b> | <b>0</b>         | <b>00,00</b>  | <b>0</b>          | <b>00,00</b>  |
| Tema                                                                                                                                                                                                   |                             | Şirket Düzeyinde |               | Holding Düzeyinde |               |
|                                                                                                                                                                                                        |                             | Frekans          | Yüzde         | Frekans           | Yüzde         |
| <b>Geleneksel Bilgi Transferi (GBT)</b>                                                                                                                                                                |                             | <b>6</b>         | <b>100,00</b> | <b>4</b>          | <b>100,00</b> |
| <b>Kodlanmış Belgeler</b>                                                                                                                                                                              |                             | <b>6</b>         | <b>100,00</b> | <b>4</b>          | <b>100,00</b> |
| <b>Kodlanmamış Belgeler</b>                                                                                                                                                                            |                             | <b>0</b>         | <b>00,00</b>  | <b>0</b>          | <b>00,00</b>  |
| *Frekans, şirket düzeyindeki bulgular için görüşme yapılan altı şirketten kaçının, holding düzeyindeki bulgular için dört holdingden kaçının ilgili koda ilişkin referansının olduğunu göstermektedir. |                             |                  |               |                   |               |

Bulgular satın alınan şirketten merkeze transfer edilen bilgiler kapsamında TBT temasıyla, bilginin grup üyesi şirketler arasında paylaşılması kapsamında GBP temasıyla kodlanmıştır. Bunun yanında, araştırmanın ilk aşamasında elde edilen bulgulardan da hareket ederek şirketlerin daha ziyade sahiplik avantajıyla pazar ve etkinlik arama motivasyonu ile yatırım yaptıkları öngörüsüyle, merkezden satın alınan şirkete gerçekleştirilen transferler için GBT temasıyla ayrıca kodlama yapılmıştır. Araştırmanın ikinci aşama bulguları, birinci aşamada elde edilen bulguları destekler nitelikte, TBT ve bu transferde kullanılan mekanizmalardan ziyade GBT ile satın alınan şirkete aktarılan bilgilere daha fazla referans verildiğini göstermektedir. Bu noktada gerek know-how gerek yönetsel anlamda bilgi ve yetkinliklere sahip olduklarını aktaran katılımcıların yine bu ifadelerini destekler şekilde TBT referanslarından ziyade sahip oldukları bilgileri grup üyesi şirketler arasında paylaştıklarını ifade eden GBP referanslarıyla ortaya koymaktadır. Yöntem kısmında açıklanan kod listesine uygun olacak şekilde yapılan kodlamalarda elde edilen frekans bulguları, Tablo 13’te görülebilmektedir.

Tablo 13 incelendiğinde özellikle iki bulgu dikkat çekmektedir. Bunlardan ilki hem TBT hem bilginin grup üyesi şirketler arasında paylaşılması konusunda formel toplantıların ve çalışan transferlerinin frekans değeri en yüksek transfer araçları olması durumudur. Bu bulgu şirket düzeyinde olduğu gibi holding düzeyinde de geçerliliğini korumaktadır. Katılımcıların ifadelerinden satınalmalar sonrası erken dönemde olmasa da çalışanların yetkinlikleri keşfedildikten sonra merkeze transferlerin başladığı anlaşılmaktadır. Sonuçlarda dikkat çeken ikinci bulgu, satın alınan şirketlerden bilginin transfer edilmesi amacıyla eğitim alınmasına ilişkin hiçbir referansın gösterilmemiş olması dolayısıyla frekans değerinin sıfır olmasıdır. Bu durum, birinci araştırma sorusunun bulgularında da görülen şirketlerin yetkinlikleri ve sahiplik avantajı vurguları ile örtüşmektedir. Bu aşamada, verilen eğitimlerin tek taraflı olarak yapıldığı, satın alınan şirketin merkez şirkete uyumlanması, özellikle şirket kültürünün aktarılması ve satın alınan şirket çalışanlarının yetkinliklerinin geliştirilmesi için yapıldığı katılımcıların çoğunluğunun söylediklerinden anlaşılmaktadır. Bu durum GBT’ye ait frekans değerinin %100 olmasıyla da anlaşılabilmektedir.

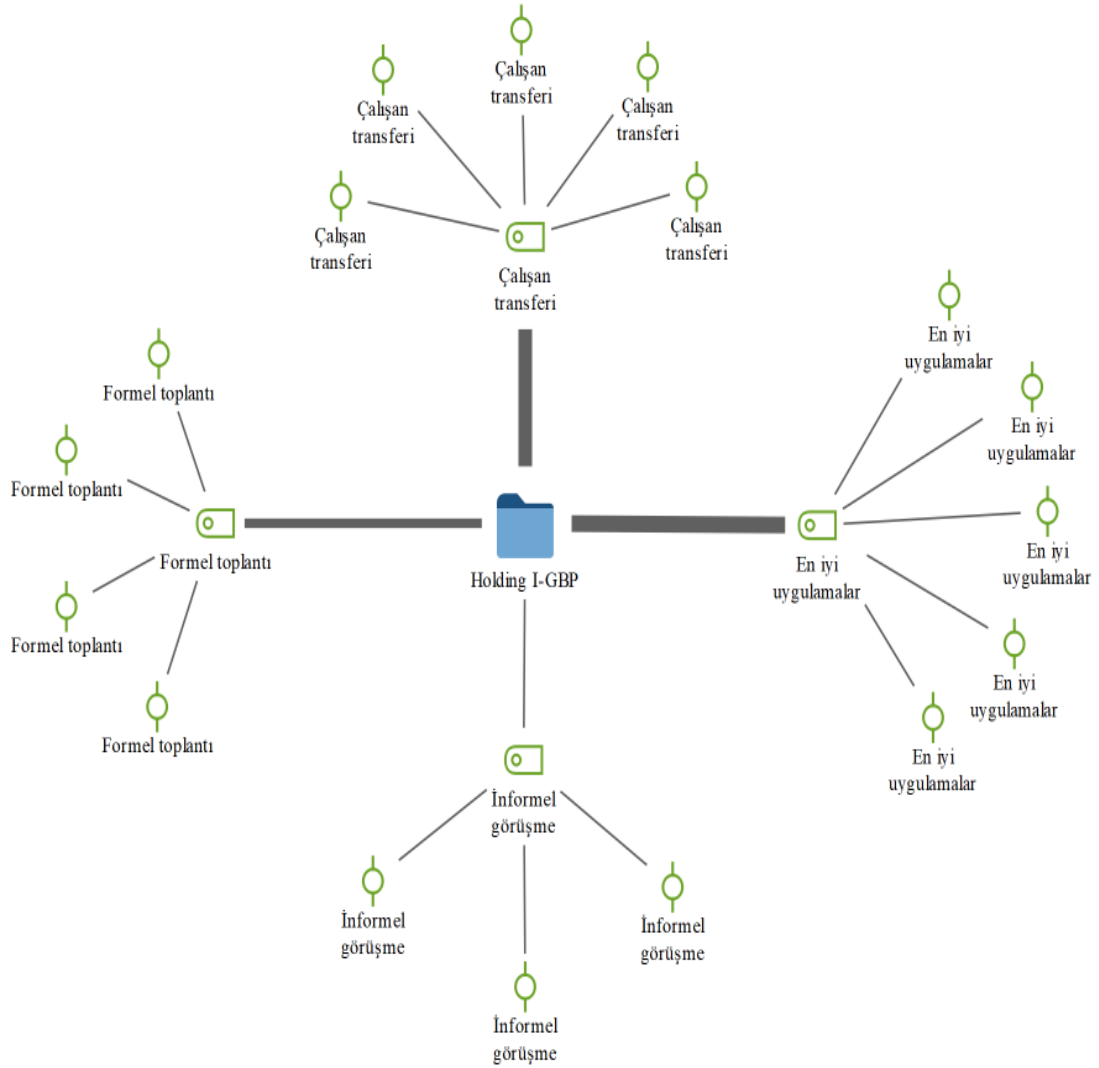
Nitel incelemelerde ele alınan konunun öne çıkan başlıklarının gösteriminde kod sıklıkları önemli bir yer tutmaktadır. Bu anlamda bulguların holding bazında kod sıklıklarıyla birlikte ele alınmasının yerinde olacağı düşünülmektedir. Şekil 13’te Holding I’in TBT temasına ait kod sıklıkları görülebilmektedir.

**Şekil 13. Holding I'in TBT Temasına Ait Kod Sıklıkları**



Şekil 13'te Holding I'in TBT sürecinde en fazla çalışan transferi yaptığı, ardından ise formel toplantıların geldiği görülebilmektedir. Elbette Holding I nezdinde toplantı sıklıkları çalışan transferlerinden çok daha fazla olacaktır. Ancak buradaki bulgular katılımcıların söyleme sıklıklarına dayanmakta dolayısıyla transfer sürecinde önemli görüp daha fazla tekrarlanan bulguları yansıtmaktadır. Holding I'in satın alınan şirkette var olan en iyi uygulamalara ilişkin referans gösteren grup olduğu dikkat çekmektedir. Bu durum diğer holdinglerin şekilleriyle karşılaştırıldığında görülebilecektir. Holding I'in GBP temasına ait kod sıklıkları Şekil 14'te görülebilmektedir.

**Şekil 14. Holding I'in GBP Temasına Ait Kod Sıklıkları**

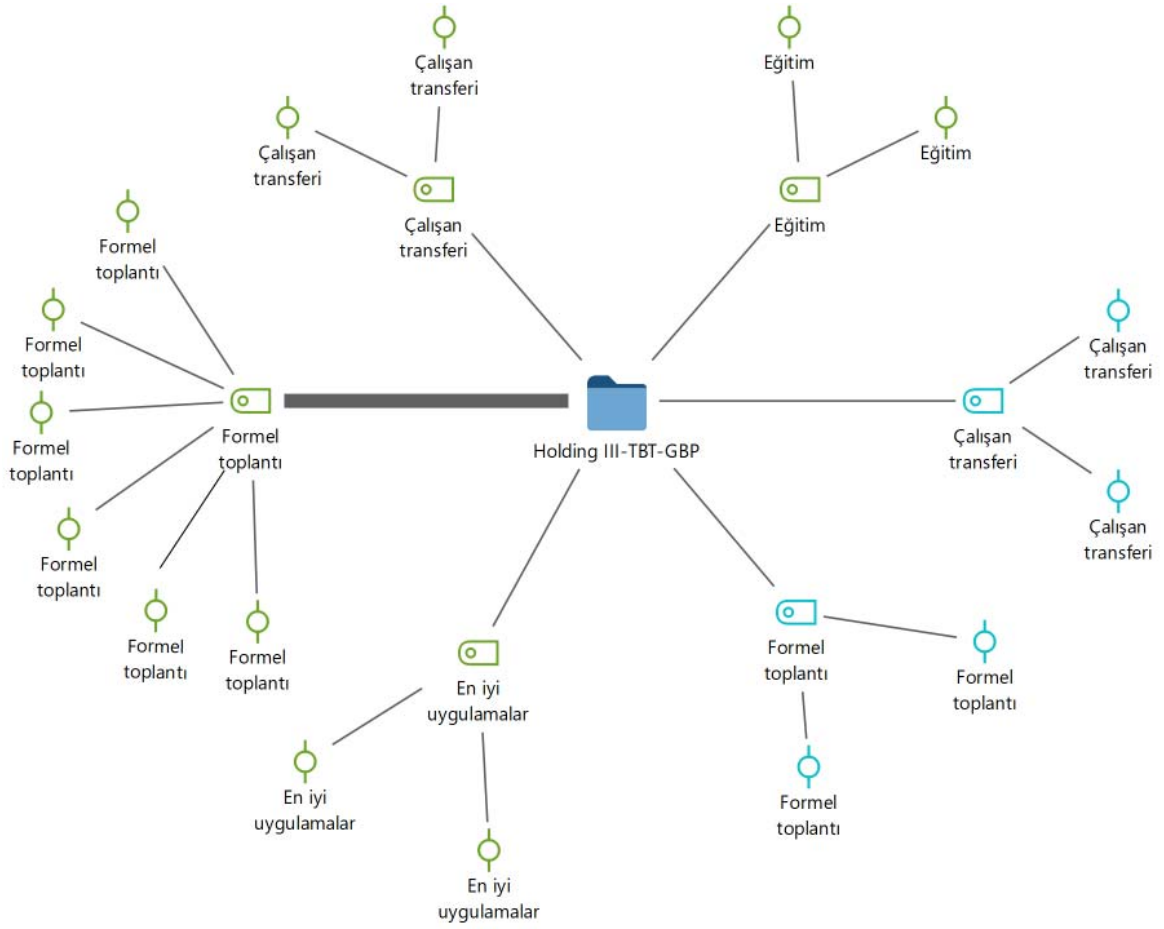


Şekil 14'te, bu araştırmada ele alınan tüm bilgi paylaşım mekanizmalarını Holding I'in dengeli bir sıklıkta kullandığı görülebilmektedir. Bunun yanında, TBT'de olduğu gibi grup içinde bilgi paylaşılması konusunda da çalışan transferi ve formel toplantılara daha sık referans gösterildiği dikkat çekmektedir.

Holding II, görüşme yapılan katılımcıların TBT mekanizmaları konusunda çok fazla referans göstermediği bir durum sergilemektedir. Şekil 15'te Holding II'nin hem TBT hem GBP süreçlerinde kullandığı mekanizmalar görülebilmektedir. TBT'ye ilişkin kodlar mavi renkli iken GBP temasına ilişkin kodlar yeşil renkli görünmektedir.



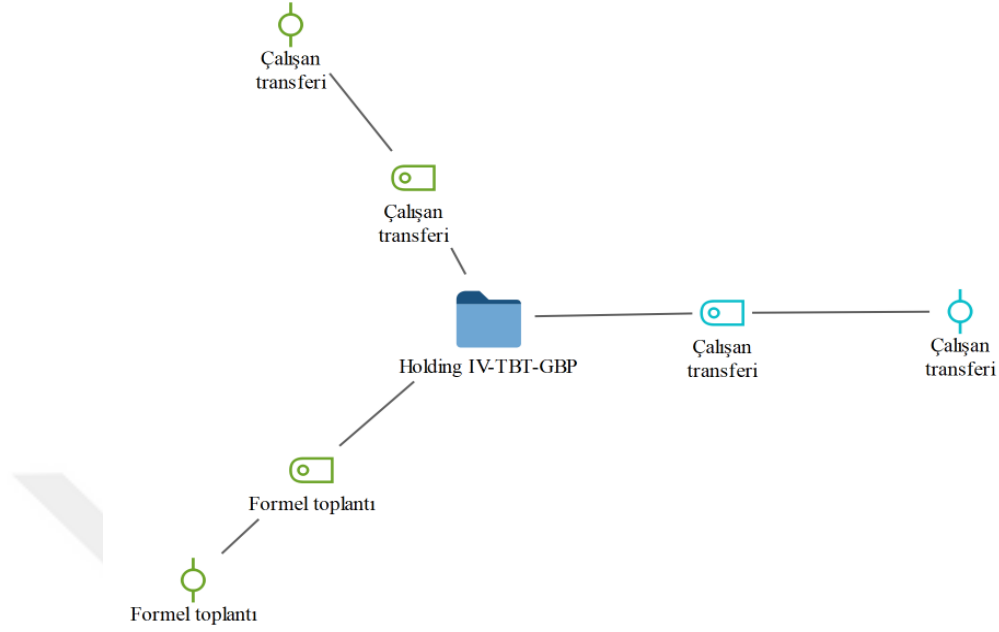
**Şekil 16. Holding III'ün TBT ve GBP Temalarına Ait Kod Sıklıkları**



Holding IV konusunda, araştırmanın kısıtlılıkları çerçevesinde çok kısa bir sürede tek bir yönetici ile görüşme yapılabilmektedir. Dolayısıyla görüşmede gerçekleşen kod sıklıkları görece sınırlı kalmıştır. Buna rağmen katılımcının TBT ve grup içinde bilginin paylaşılması konusunda söyledikleri önem ifade etmektedir ve araştırma bulgularının betimsel olarak aktarıldığı kısımda paylaşılmıştır. Şekil 17 bu kapsamda Holding IV için oluşturulan kod sıklıklarını göstermektedir. Holding IV'te de çalışan transferlerinin bilgi transfer etmek için gerçekleştirildiği söylenebilmekte, elde edilen bilginin paylaşılması noktasında formel toplantıların araç olarak kullanıldığı görülebilmektedir.

Holding bazında sunulan kod sıklıkları bir arada değerlendirildiğinde, görüşme yapılan holdinglerde TBT'nin gerçekleştirilmesi için çalışan transferlerinin daha sıklıkla yapıldığı, grup içinde bilginin paylaşılması noktasında ise formel toplantıların daha fazla tercih edildiği görülebilmektedir. Katılımcı sayıları konusunda Holding IV için yapılan açıklama şirket düzeyinde yapılan görüşmeler için de geçerli olmaktadır. Yöntem kısmında açıklandığı gibi iki şirketten ikişer katılımcı ile görüşülmüş, dört şirket için ise birer yönetici ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların üst düzey yönetici olmaları alınan bilgilerin geçerliğini kuvvetlendirirse de holding

**Şekil 17. Holding IV'ün TBT ve GBP Temalarına Ait Kod Sıklıkları**



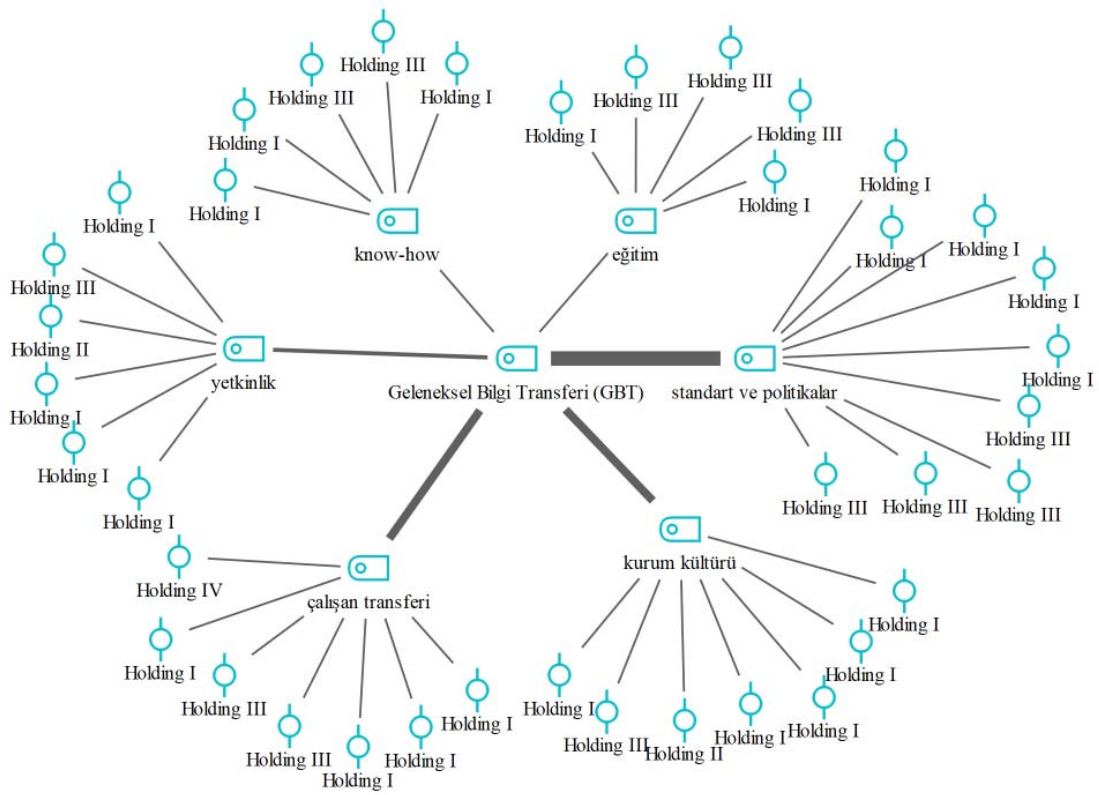
düzeyinde elde edilen bulguların ilgili holding şirketlerinden görüşme yapılan yönetici sayısı göz önüne alınarak değerlendirilmesinin önemli olabileceği düşünülmektedir. Bu anlamda Holding I görüşme yapılan katılımcı sayısına göre ortalama 11,67 sıklık derecesiyle, Holding III ortalama 8 sıklık derecesiyle öne çıkan holdingler olmaktadır. TBT ve grup içinde bilginin paylaşılmasına ilişkin verilerin birlikte ele alınmasıyla ortaya çıkan bu durum, iki holdingin yapılan satınalmalar sonrasında elde edilen bilginin transfer edilmesi için daha fazla mekanizma kurduğunu bununla paralel olacak şekilde elde edilen bilginin grup içinde paylaşılmasını da önemseyişini ve bu konuda da çeşitli mekanizmalar kurduğunu göstermektedir.

Holding düzeyinde elde edilen bu bulgular birinci araştırma sorusu için elde edilen bulgular açısından değerlendirildiğinde<sup>14</sup> ilgili holding şirketlerinin genellikle OLI paradigması çerçevesinde uluslararasılaştığı ve sahiplik avantajlarını çeşitli sıçrama adımlarına dönüştürerek özellikle pazar arama motivasyonu ile hareket ettikleri söylenebilmektedir. Birinci aşama bulgulara göre bu şirketlerin katılımcıların söylediklerinde aynı zamanda Bilgi Temelli Yaklaşımı referans gösteren ifadeler de yer almakta, ilgili katılımcılar bilginin uluslararası kanallarla elde edilmesinin önemine vurgu yapmaktadır. Dolayısıyla bu holdingler tarafından yürütülen satınalma faaliyetleri, satın alınan şirketten gerçekleştirilen TBT süreçleri ve elde edilen bilgilerin holding üyesi şirketler arasında paylaşılması mekanizmalarının daha sistemli bir şekilde takip edildiği söylenebilmektedir.

<sup>14</sup> Birinci araştırma bulguları holding düzeyinde paylaşılmamış, yalnızca katılımcı ve şirket düzeyinde bulgulara yer verilmiştir. Bu uygulama şirketlerin gizli kalma talebine gösterilen hassasiyet dolayısıyla bilinçli olarak yapılmıştır.

Bu çalışmanın odak noktasını sınır ötesi satınalmalar, satınalmalar sonrasında gerçekleştirilen TBT ve bilginin grup üyesi şirketler arasında paylaşılması oluşturmaktadır. Ancak uluslararasılaşma motivasyonuna ve açıklayıcı kuramlara bağlı olarak transferin yönünün bağlı kuruluştan merkeze yönelebileceği ve TBT yerine GBT'nin Türkiye bağlamında daha fazla kullanılabileceği öngörülmüştür. Dolayısıyla kodlama aşamasında GBT teması altında kodlamalar da yapılmıştır. Araştırmanın ilk sorusunda elde edilen bulguları destekler nitelikte Türkiye kökenli holding üyesi şirketlerin yaptıkları satınalmalarda GBT'nin TBT'den daha yaygın kullanıldığı görülmektedir. Şekil 18'de GBT temasına ilişkin kodlar görülebilmektedir.

**Şekil 18. GBT Temasına Ait Kod Sıklıkları**



Şekil 16'ya göre, merkezden satın alınan şirketlere en fazla aktarılan bilgiler şirket standart ve politikalarına ilişkin ilk etapta transfer edilen bilgiler olmaktadır. Bunu, şirket kurum kültürünün satın alınan şirketlere aktarılması takip etmektedir. En sık tekrarlanan bu transferler dışında şirket yetkinliklerinin ve know-how olmak üzere yönetsel anlamda bilgilerin de satın alınan şirketlere aktarıldığı, bu aktarımların tamamının gerçekleştirilmesi ve satın alınan şirket çalışanlarının yetkinliklerinin genişletilebilmesi için eğitimler verildiği görülebilmektedir. TBT ve GBP temalarında olduğu gibi GBT temasında da Holding I ve Holding III'ün şirketlerini temsil eden katılımcıların daha fazla referans gösterdikleri dikkat çekmektedir. Bu bulgular ilgili holdinglerin birinci araştırma sorunda ortaya çıkan bulguları ile de örtüşmekte, sonuçlar satınalma faaliyetlerini

yaparken kullandıkları sahiplik avantajı ve yetkinliklerini ilerleyen süreçte satın aldıkları şirketlere aktardıkları şeklinde yorumlanabilmektedir.

Araştırmada, bilgi transferine ilişkin GBT, TBT ve GBP temalarında yapılan kodlamalara bağlı bulguların yanında özellikle ilerleyen araştırmalarda kullanılabileceği düşünülen farklı bulgular da ortaya çıkmıştır. Bunlardan ilki, bir şemsiye altında şirketlerin toplandığı holding yapılanmasında bilgi toplama ve toplanan bilgiyi paylaşma merkezinin konumu ve rolü üzerine olmaktadır. Bu noktada katılımcıların açıklamalarından, bilginin toplanması için holdinglerin birer merkez olduğu, bu merkezde ise bilgi toplanması ve transfer edilmesi için insan kaynakları departmanının etkin rol oynadığı anlaşılmaktadır. Ortaya çıkarılan bu ve diğer temalara ilişkin katılımcıların ifade ettiği betimleyici açıklamalar Tablo 14’te görülebilmektedir.

Bulgularda dikkat çeken ikinci durum sınır ötesi satınalmalar aracılığıyla ortaya çıkabilecek bilgi ediniminde ve kazanımlarda holdingin lokomotif şirketine yapılan vurgusudur. Öncü şirketin hem diğer şirketlerin uluslararasılaşmasını tetiklediği hem izleyecekleri yolda gerçekleştirdikleri bilgi transferleriyle kendilerine yol gösterdikleri ifade edilmektedir.

**Tablo 14. Ana Temalar Dışında Araştırmada Tespit Edilen Yeni Bulgular**

| <b>Bulgu</b>                                                   | <b>Bulguyu Referans Gösteren Betimsel Açıklama</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Bilgi<br/>Toplama ve<br/>Paylaşma<br/>Merkezi<br/>(Hub)</b> | <p><i>“Yurt dışında kendi know-howumuzu (teknik bilgi) aktarma onlardan da öğrenme, ...şirketim bu uyumu ülkelerden sağladığında, ülkelerden bu öğrenimi sağladığında, bunu geri merkeze aktarıp doğal olarak <u>Holding bazında, Holdingin insan kaynakları departmanı bazında</u> bir konsolidasyonu sağlıyor.” (K1)</i></p> <p><i>“<u>İnsan kaynakları departmanı</u> diyor ki “Bakın şu ülkede şöyle bir şey yapılmış arkadaşlar.” Paylaşıyor diğer arkadaşlarla şirketle. Bu anlamda, <u>merkez şirketin</u> <u>engin bir bilgi birikimi var şu anda.</u>” (K3)</i></p> <p><i>“<u>Holding’de</u> bir merkez <u>İK ekibi</u> var. Bu merkez <u>İK ekibi</u> hem Holding’in kendi süreçlerini devam ettiren hem de grup şirketleri ile iletişimini devam ettiren kişiler.” (K4)</i></p> <p><i>“<u>İnsan kaynakları ekibimiz</u> bu işin olmazsa olmazlarından bir tanesi” (K7)</i></p> |

Tablo 14. (Devamı)

| Bulgu       | Bulguyu Referans Gösteren Betimsel Açıklama                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Öncü Şirket | <p><u>“Önemli olan bir öncü şirketin gitmesi, öğrenmesi ve oradan aldığı en iyi uygulamaları bir şekilde önce kendi içinde daha sonra da grup içerisinde paylaşımı sağlaması ile oluyor.” (K1)</u></p> <p><u>“Buradaki insanlar genelde şöyle özelliklere sahip, şuralardan adam çekebilirsin, bu üniversiteler bizim kültürümüze uygun insanlar yetiştiriyor, şu şirketlerden adam çekmeyi düşünebilirsin gibi genel bir çerçeve veriyor aslında; bunu daha çok benim şirketim yapar, daha yaygındır dünyada. (K4)</u></p> <p><u>“İlk yurt dışı yatırımlarımızdan önce diğer bir grup şirketinin yurt dışı yatırımları var, ilk yurt dışı işine böyle giriyoruz. Özellikle o bölgede hem yatırımları yaparken bölgeyi öğrenmek, dağıtım kanallarını öğrenmek, tüketicileri öğrenmek bize nasip oluyor ve üzerine diyoruz ki aslında bizim sektör için de fırsat var. Bu pazarların büyüme potansiyeli var. Bizim sektördeki yatırımlarımız da bu ülkelerde başlayan, yürüyen işler.” (K7)</u></p> |
| Sektör      | <p><u>“Yani dediğiniz gibi çok farklı sektörler ortak kümesi ne bunun işte ne bileyim nakliyesidir, gümrüğüdür, vergi kanunlarıdır. O tarz konularda zaten bir şey oldu mu ki o da kendi içimizde ilgili departmanlar var onlar da araştırıp bulabiliyor.” (K2)</u></p> <p><u>“Burada şunu söylemek lazım; hiçbir Holding şirketi diğer bir Holding şirketi ile aynı işi yapmıyor birincisi. Hepimizin alanları sektörleri farklı. Ama şöyle bir artı tabii ki getiriyor; kültürü tanımanızı sağlıyor. Benim olmadığım bir ülkede atıyorum şu anda başka bir holding şirketinin var oluyor olması ilk olarak benim şirketi anlarken çok yardımcı oluyor tabii ki. Kültürü anlatıyor bana çünkü.” (K4)</u></p> <p><u>“Yani farklı sektörlerdeki gruplarımız ayrıdır. Bunlar kendi dinamikleri ile hareket eder. Biz şimdi iki sektörü bir tutmuyoruz. İkisnin dinamikleri çok farklıdır.” (K8)</u></p>                                                                                              |
| Tek Takım   | <p><u>“Şöyle, açıkçası evet kültür çok önemli. Biz de o yüzden 2014 yılından itibaren tek bir şirket kültürü oturtmaya çalışıyoruz. Bununla ilgili çok ciddi çalışmalar silsilesi yapıldı.” (K3)</u></p> <p><u>“Hatta yavaş yavaş bu “one team (tek takım)” konseptine geçiyoruz. ...Merkez çok uzak olmasın bir arada çalışılsın konseptine geçiyoruz. Böylece büyük resmi görüp aslında o stratejiyi aslında çok daha rahat çizebilecek. ...O yüzden bir bütün olarak çalışıyoruz. Grup şeyi o zaten, grup olmanın avantajı o” (K5)</u></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

Araştırma bulgularında dikkat çeken bir diğer konu holding düzeyinde bilgi paylaşılması konusunda sektör farklılıklarına yapılan vurgudur. Bu noktada farklı sektörler arası bilgi geçişlerinin olmasını mümkün görmeyen katılımcıların yanında sektör farklılıklarına rağmen bilgi transferlerinin özellikle iş yapış kültürünün yansıtılabilmesi noktasında yararlı olduğunu ifade eden katılımcılar da mevcuttur. Araştırma incelenen ana temalardan farklı olarak bulgulara ortaya çıkan son konu “tek takım” olgusu olmaktadır. Birlikte yürütülecek süreçlerle stratejilerin tüm resmi görerek merkez tarafından oluşturulmasını temel alan bu uygulamanın grup olmanın avantajından yararlanılabilmesi bakımından önem ifade ettiği vurgulanmaktadır.

Araştırmanın uygulama aşamasında iki araştırma sorusuna yanıt aranmış, bulgular hem betimsel açıklamalarla hem kullanılan analiz programından yararlanılarak hazırlanan görsellerle ayrıntılı aktarılmaya çalışılmıştır. Çalışmanın izleyen bölümünde araştırmada elde edilen bulgular yorumlanacak ve tartışılacaktır. Gelecek çalışmalar için getirilen önerilerin ve çalışmaya özgü kısıtların aktarılmasıyla çalışma sonlandırılacaktır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Temel nitel araştırma deseniyle tasarımılanan bu çalışmada iki araştırma sorusuna yanıt aranmaktadır. İlk araştırma sorusunda, Türkiye kökenli holding üyesi şirketlerin uluslararasılaşmasında sınır ötesi satınalmaların ne anlam ifade ettiği, ikinci araştırma sorusunda ise sınır ötesi satınalmalar sonrasında gerçekleştirilen TBT ve transfer edilen bilginin holding üyesi şirketler arasında paylaşılması süreçlerinin anlaşılması amaçlanmaktadır. Çalışmanın veri kaynağını dört holdinge bağlı altı şirketin sekiz üst düzey yöneticisi ile gerçekleştirilen derinlemesine görüşmeler oluşturmaktadır. Şirket faaliyet raporlarında yapılan doküman incelemesiyle aynı zamanda şirketlerin satınalmaları tespit edilmekte, bulguların yorumlanması aşamasında elde edilen bu bilgilerden destek alınmaktadır. Çalışmada, veri analizi farklı teorik yaklaşımlar çerçevesinde yapılmaktadır. Bu yönüyle teori üçgenleme yoluna gidilirken Türkiye bağlamında sınır ötesi satınalmaların anlaşılması noktasında katkı sağlayıcı olacağı düşünülen bir yol izlenmektedir (Kayacı ve Ataay'ın, 2022: 80; Reddy, 2015). Bu çerçevede ilk araştırma sorusu için araştırma bulguları, hâkim paradigmlar olarak bilinen Uppsala Yaklaşımı ve Eklektik Paradigma (OLI) ile gelişmekte olan ülke kökenli firmaların uluslararasılaşmasını açıklamak için geliştirilen LLL ve Sıçrama Yaklaşımı kapsamında ele alınmakta, uluslararası yatırımların sınır ötesinde bulunan bilgilere hızlı erişim amacıyla yapıp yapılmadığını anlamak için Bilgi Temelli Yaklaşımdan destek alınmaktadır. İkinci araştırma sorusunun yanıtlanmasında ise TBT ve bilginin holding üyesi şirketler arasında paylaşılması süreçlerinde kullanılan mekanizmalar incelemeye alınmaktadır. Araştırma bulgularına ilişkin sonuçlar, iki araştırma sorusu kapsamında sırasıyla aşağıda yer almaktadır.

Uppsala modelinde coğrafi, kurumsal, dilsel, kültürel, eğitimsel mesafe algılarının uluslararasılaşmayı etkileyeceği ve dolayısıyla şirketler için uluslararasılaşma faaliyetlerinin yakın olarak algılanan mesafelerden başlayarak genişleyeceği ifade edilmektedir. Araştırma sonuçlarına göre, algısal mesafe neredeyse hiçbir yöneticinin üzerinde durduğu bir konu değildir. Modelin coğrafi mesafelerin global değil bölgesel uluslararasılaşma faaliyetlerini destekleyeceği yönündeki varsayımı yalnızca bir yöneticinin söylemlerinde yer almaktadır. Aksine yakın gelecekte global bir şirket olma hedefi bu yönetici dahil birçok yöneticinin üzerinde durduğu bir konu olarak dikkat çekmektedir. Yatırımların belirlendiği coğrafyalar için ise yalnızca iş planında ve satış hedeflerinde ülkenin yer alması konusuna vurgu yapılmaktadır. Bunun yanında, kültürel mesafenin özellikle portföy yönetimi açısından tercih sebebi dahi olabileceği ifade edilmektedir. Yaklaşımın ikinci varsayımını yatırım tercihlerinin daha az riskliden daha çok riskliye doğru devam etme eğilimi oluşturmaktadır. Bölgesel uluslararasılaşma olgusuna vurgu yapan yöneticinin, ihracatta doygunluğa ulaşılan coğrafyalarda yatırım kararının alındığı yönündeki ifadesi bu varsayımı da destekler niteliktedir. Ancak bu işletmede ihracat ile DYY yapma arasında kalan aşamaların modelin

öngördüğünden çok daha hızlı ve eşzamanlı gerçekleştiği görülmektedir. Aynı zamanda, bu işletmenin ilerleyen yıllarda da “üzeri toz kapanmış köklü şirketleri” satın alarak pazarını genişlettiği görülmektedir. Dolayısıyla bulgular bölgesel yatırım ve kademeli uluslararasılaşmayı öngören Uppsala yaklaşımıyla birebir örtüşmemektedir. Bu durum, Buckley ve diğerlerinin (2016b) ifade ettiği teknolojik ve finansal bilgiye sahip işletmelerin Uppsala aşamalarını çok daha hızlı aşacağı bulgusu ile örtüşmektedir. Nitekim örneklem firmaları Türkiye’nin önde gelen, finansal güce sahip holdinglerine bağlı şirketlerden oluşmaktadır ve araştırma bulgularına göre kendilerini hem teknolojik hem finansal anlamda yetkin görmektedir. Uluslararası alanda faaliyet göstermeyi öğrenme veya mesafe bakımından yakın algılanan ülkelerde yatırım yaparak bilgi edinme amacı bu firmaların yatırım hedefleri arasında birincil planda yer almamaktadır.

Dunning (2000), Eklektik Paradigmada firmaların üç tür avantajından bahsetmekte, bunların ilki olan sahiplik avantajını ise maddi-maddi olmayan varlıklar, iş yapma şekline bağlı avantajlar ve kurumsal avantajlar olarak sınıflandırmaktadır. Diğer iki avantajı ise lokasyon ve içselleştirme avantajı oluşturmaktadır. OLI modeli olarak bilinen bu yaklaşıma göre sayılan avantajlara sahip olan firmalar yatırımlarını uluslararası pazarda değerlendirebilmektedir. Bunu yapabilen ÇUŞ’lar sahip oldukları varlıkları kullanarak; kaynak, etkinlik ve pazar arama motivasyonu ya da stratejik varlık arama motivasyonu ile hareket etmektedir. Yaklaşım, gelişmekte olan bir ülke olarak Türkiye’den yapılan sınır ötesi satınalmalar özelinde araştırma çerçevesinde ele alındığında, şirketlerin yatırımlarında sahiplik avantajını kullandıkları, sahip oldukları yönetsel ve teknolojik yetkinlikleri satınalmalar sonrasında satın alınan şirkete aktardıkları anlaşılmaktadır. Yapılan sınır satınalmalarda varlık kullanma motivasyonunun örneklem firmaları tarafından özellikle etkinlik ve pazar arama güdüleriyle birlikte kullanıldığı görülmektedir. Stratejik varlık arama güdüsü yalnızca bir şirketin bulguları arasında yer almakta, şirketin satınalmalarının incelendiği doküman incelemesinde elde edilen bulgularla eşleştirildiğinde katılımcının ifadelerinin ilk satınalma ile özdeşleştiği görülmektedir. Bu sonuç, izleyen bölümlerde araştırma genelinde elde edilen diğer sonuçlarla bütünsel olarak değerlendirilmektedir.

LLL yaklaşımı GOKÇUŞ’ların kaynak bakımından zayıf olduğunu, stratejik varlık arama güdüsü ile bağlantı kurma-kaldıraç yaratma-öğrenme aşamalarını takip ederek zamanla uluslararası doğrudan yatırım yapabileceklerini öne sürmektedir. Araştırma bulgularında, görüşme yapılan şirketlerin bir kısmının yurt dışı bağlantılarının olduğu anlaşılrsa da bunların uluslararası yatırımlar öncesinde fırsat yaratmak için kurulan bağlantılar olmadığı görülmektedir. Aksine bu bağlantıların sınır ötesinde yapılan satınalmalarda kurulan ortaklıklarla sağlandığı görülmektedir. Sınır ötesinde alınan yolu hızlandırma etkisi olan iş birliklerinin bu satınalmalarla eş zamanlı olarak kurulduğu dikkat çekmektedir.

Sıçrama yaklaşımı, diğer yaklaşımlardan farklı olarak firmaların uluslararasılaşmasını aşamalı bir yol takip etme yerine sıçrama yaratma amacıyla bağdaştırmaktadır. Yaklaşımına göre firmalar

içinde bulundukları kurumsal kısıtları, teknolojik bilgi eksikliklerini gidermek, ticaret engellerini ortadan kaldırmak, marka tanınırlığı kazanmak, yeni pazarlara ulaşmak amacıyla sıçrama adımı olarak gelişmiş ülkelerde doğrudan yatırım yapmaktadır. Bu sıçrama, gelişmekte olan ülkelerdeki firmalara daha hızlı uluslararasılaşma fırsatı sunarken aynı zamanda ana ülke pazarlarında rekabet avantajı kazanmalarına da imkân sağlamaktadır. Araştırma kapsamında yöneticilerin yaptığı açıklamalar hiçbir firma için gelişmiş ve gelişmekte olan ülkede yatırım yapmanın bilgiye ulaşmak açısından farklılık yaratmadığını göstermektedir. Dolayısıyla firmaların faaliyetlerini gelişmiş ülkelere yapmalarında stratejik varlık arama güdüsünün ön planda olmadığı anlaşılmaktadır. Yalnız bu noktada önemli bir hususa dikkat çekilmesi gerektiği düşünülmektedir. Sıçrama yaklaşımı aşamalı bir uluslararasılaşmayı değil önemli sıçrama adımları ile uluslararasılaşma sürecini hızlandırmayı öngörmektedir. Bu durum yöneticilerin bir kısmının ilk satınalmalarla ilgili yaptığı açıklamalar ile birleştirildiğinde bu satınalmaların, teknolojik know-how ve bilgi edinme ya da yeni pazar yaratma dolayısıyla sıçrama yaratmış olabileceği düşünülmektedir. Bulgular şirketlerin sektör bilgileriyle birlikte değerlendirildiğinde, sıçrama adımlarının sektörel bazda farklılaştığına ilişkin önemli sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bu sonuçlara göre, gıda ve içecek alanında faaliyet gösteren şirketlerin satınalmaları gelişmekte olan ülkelere daha yoğun olmakla beraber pazar ve etkinlik arama güdülerıyla ortaya çıkmakta, bu şirketler yaptıkları ilk satınalmalarla geniş pazar ağlarına ulaşacakları sıçrama hamlesini yapmaktadır. Teknoloji ve enerji alanında faaliyet gösteren şirketlerin satınalmaları ise hem gelişmiş hem gelişmekte olan ülkelere yapılmakla beraber pazar ve etkinlik arama güdülerıyla ortaya çıkmakta, bu şirketler yaptıkları ilk satınalmalarla teknolojik bilgiye ulaşma ve ekosistemin içinde yer alma hedefine ulaşacakları sıçrama adımını yapmaktadır.

Teknoloji alanında faaliyet gösteren şirketler için bulgular, GOKÇUŞ'ların yaptığı satınalmaların yerel ortamda riskli, maliyetli ve zaman alıcı olan teknolojik bilgiyi dışsal olarak temin etme amacıyla gerçekleştirileceği öngörüsünü (Buckley vd., 2016b) desteklemektedir. Sonuçlar aynı zamanda, satınalmaların kurulu pazarda güçlü pozisyon almanın hızlı bir yolu olarak tercih edileceği varsayımının (UNCTAD, 2000) desteklendiğini göstermekte, sıçrama yaklaşımının satınalmaların birer sıçrama adımı olarak kullanılabileceği öngörüsüyle örtüşmektedir (Luo ve Tung, 2018). Yalnız Türkiye kökenli ÇUŞ'ların uluslararası faaliyetlerini Sıçrama Yaklaşımıyla ele alan çalışma sayısı oldukça kısıtlıdır. Chen ve Aybar (2015), yaklaşımının ana ülkede rekabet avantajı yaratması varsayımına odaklandıkları çalışmalarında şirketlerin sınır ötesi satınalma faaliyetleri akabinde ana ülkede yaptığı satınalmaların sahiplik yapılarını ve kontrol güçlerini incelemektedir. 1987-2013 yılları arasında 713 şirketin 1303 yerli satınalma faaliyetinin ele alındığı araştırma sonuçlarında sıçrama yaklaşımının yüksek oranda desteklendiği ortaya konmaktadır. Bu sonuç, Chen ve Aybar (2015)'in ortaya koyduğu araştırma sonuçlarıyla mevcut araştırma sonuçlarının birbirini tamamlar nitelikte olduğunu göstermektedir.

Araştırma bulguları, satınalma faaliyetleri özelinde, bilgi temelli yaklaşım ve bilgi transferi yazınıyla birlikte değerlendirilerek ele alındığında teorik katkı sunabilecek sonuçların ortaya çıktığı

düşünülmektedir. Öncelikle bir GOKÇUŞ örneği olarak sınır ötesi satınalma yapan Türkiye kökenli şirketlerin iç pazarda yakaladıkları avantajlar ile geliştikleri, olgunlaştıkları ve bu gücün etkisi ile sınır ötesi satınalma faaliyetine başladıkları söylenebilmektedir. Gözlemlenen değerlendirmelerde özellikle ilk satınalmaların bu gücü destekleyici nitelikte, hem pazar ağını bir anda genişletme hem de eksik olan teknik bilginin tamamlanmasına katkı sağlayacak şekilde yapıldığı, sonraki satınalmalarda ise faydalanılan bilginin genellikle pazara yönelik olduğu dikkat çekmektedir. Bu anlamda teknolojik bilgi üretiminin (upstream) yerelde ilk satınalmaların da desteğiyle sağlanmasının ardından pazara ilişkin bilginin (downstream) (Fang vd. 2013) art arda yapılan satınalmalar yoluyla TBT'yle desteklenmeye çalışıldığı gözlenmektedir. Bunun yanında, satınalmaların akabinde tanımlayıcı, yöntemsel ve eşgüdümlü bilgilerin merkezden satın alınan şirkete olacak şekilde GBT yoluyla aktarıldığı dikkat çekmektedir. Bu anlamda araştırma bulguları, Yang ve diğerlerinin (2008) pazarı genişletme amacını taşıyan satınalmalarda bilginin merkezden bağlı kuruluşa aktarımının yoğunlukta olacağı tespiti ile örtüşmektedir. Görüşmeler neticesinde yapılan analizler, satınalmalar sonrasında coğrafyaya bağımlı olmayan bilgi transferinin örneklem firmalarında sıklıkla gerçekleştiğini göstermektedir (Li ve Lee, 2015). Gelişmiş ülke kökenli şirketlerin gelişmekte olan ülkelere yaptıkları yatırımlarda karşımıza çıkan kurumsal yapıya ilişkin TBT örnekleri (Hitt vd., 2010) incelemeye alınan şirketlerde de görülebilmektedir. Bu anlamda TBT'nin gerçekleştiği bilgi kollarında, kısmen teknolojik ve üretime dayalı bilgi transferinin, fazlaca pazarlamaya dönük bilgi transferinin gerçekleştiği söylenebilmektedir. Yönetsel bilgiye ilişkin TBT örneklerine ise neredeyse hiç rastlanmamaktadır. Aksine yönetsel bilgi transferinin merkezden satın alınan şirkete aktarıldığı gözlenmektedir. TBT ve GBP süreçlerinde kullanılan mekanizmalar söz konusu olduğunda çalışan transferlerinin, formel toplantıların ve en iyi uygulama aktarımlarının en fazla kullanılan yöntemler olduğu dikkat çekmektedir.

Bilgi temelli yaklaşımın öncülerinden Grant (1996)'a göre, etkin bir transfer sürecinden söz edilebilmesi için en az bilgi transferi ile en üst seviyede entegrasyon sağlanması ve firmalar arası gerçekleşen TBT'nin firma içinde de transfer edilerek bütünsel faydanın yakalanması gerekmektedir. Bu bakış açısıyla, satınalmalar akabinde transfer edilen bilginin kardeş şirketler arasında aktarılması sürecini de anlamaya odaklanan araştırma kapsamında elde edilen bulgular, düzenli toplantı, informal iletişim ve eğitim programlarının en önemli bilgi paylaşım aracı olarak görüldüğünü ortaya koymaktadır. Grup şirketleri birbirinden farklı sektörlerde olsa da özellikle şirket kültürünün yaratılmasında bilgi transferinin önemi vurgulanmakta, birlikte öğrenme ve birbirini geliştirme sonuçları Grant (1996)'nın ifadeleri ile örtüşmektedir. Bu anlamda bilgi transferinin firma performansını artırabileceği, hatta kardeş firma performanslarında da bu etki dolayısı ile artış gözlenebileceği (Driffeld vd., 2016) öngörülmektedir.

Şirketlerin uluslararası faaliyetlerini sınır ötesi satınalmaları odağında ele alan araştırma bulguları özetle, örneklem firmalarının temel güdüsünün bilgiye ulaşma, stratejik varlık arama ya da teknolojik bilgi temin etme olmadığını göstermektedir. Yöneticilerin açıklamaları satınalmaların

daha ziyade pazarı büyütme ve portföyü genişletme amacıyla yapıldığını ortaya koymaktadır. Bu bulgular Türkiye bağlamında yapılan ve sınır ötesi yatırımların yeni pazarlara ulaşmayı amaçladığını ortaya koyan araştırma sonuçları ile örtüşmektedir (Bakir ve Acur, 2016; Gülsoy vd., 2013; Karaaslan, 2021; Kaya, 2014; Kayacı ve Ataay, 2022; Kılıçaslan vd., 2019; Yaprak ve Karademir, 2011). Araştırma bulgularından Türkiye'nin önde gelen firmalarından oluşan şirketlerin tamamının sahiplik, lokasyon ve içselleştirme avantajına sahip olduğu ve dolayısıyla uluslararası faaliyetlerinin OLI paradigması aracılığıyla açıklanabildiği görülmektedir. Bu sonuç, 1990-2017 yılları arasında Türkiye'den yapılan sınır ötesi satınalmaların motivasyonunu incelemeye alan Ataay ve Kayacı (2020)'nin bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Sonuçlar aynı zamanda, özellikle işletme grubuna bağlı şirketlerin GOKÇUŞ özelliği göstermeyebileceğini ifade eden Türken (2018)'in bulguları ile de örtüşmektedir. Bu anlamda görüşme yapılan şirketlerin gelişmekte olan ülkede gelişmiş şirket özelliği taşıdıkları söylenebilmektedir. Bunun yanında, şirketlerin uluslararasılaşma süreçlerinin erken dönemlerinde sınır ötesi satınalma faaliyeti gerçekleştirmeleri aşamalı bir uluslararasılaşma süreci geçirmediğini göstermektedir. Bu bulgular, Türkiye kökenli şirketler için ülkeler arasındaki psikolojik mesafenin anlamlı olmadığını (Karakaş ve Sakarya, 2013; Sümer ve Üner, 2014) ve yatırımlarda genellikle ortak girişim ve doğrudan yatırım gibi kontrol gücü yüksek alternatiflerin tercih edildiğini (Çakıroğlu, 2021) ortaya koyan çalışmaların bulgularıyla örtüşmektedir.

Araştırma bulgularından, farklı sektörlerdeki şirketlerin farklı amaçlarla sınır ötesi satınalma yaptıkları anlaşılmaktadır. Bu bulgular Türkiye kökenli şirketlerin uluslararasılaşma süreçlerinde farklı yol izlediklerini ifade eden Yaprak ve Karademir (2011)'in bulgularıyla ve satınalmaları da kapsayacak şekilde yatırımların hem gelişmiş hem gelişmekte olan ülkelere yapıldığını ortaya koyan araştırmaların (Bakir ve Acur, 2016; Gülsoy vd., 2013; Kılıçaslan vd., 2019; Yaprak ve Karademir, 2011) bulgularıyla birleştirildiğinde, sınır ötesi satınalmaların birer sıçrama adımı olarak değerlendirildiği düşünülebilmektedir. Bu noktada yöneticilerin ilk satınalmaların önemine yaptığı vurguyu hatırlamak gerekmektedir. Türkiye kökenli şirketlerin uluslararasılaşma süreci bu bulgularla tekrar gözden geçirildiğinde, yatırımların merkez ülkede sahip olunan avantajların etkisiyle başladığı, bu başlangıcın gıda ve içecek sektöründe geniş pazarlara ulaştıracak bir sıçrama adımı olarak yapılan ilk satınalma ile desteklendiği, teknoloji ve enerji alanında faaliyet gösteren şirketlerin ise bu sıçramayı teknolojik bilgiyi elde etme amacıyla yaptıkları ilk satınalma ile yakalamaya çalıştıkları söylenebilmektedir. İlerleyen süreçte devam eden ve hem gelişmiş hem gelişmekte olan ülkelere yapılan yatırımların yapılan sıçrama adımlarının desteğiyle sahiplik avantajıyla devam ettiği görülebilmektedir. Mevcut avantajlara zamanla yurt dışında iş yapma deneyiminden doğan yetkinliklerin de eklendiği ve büyüme ve genişlemenin daha hızlı bir şekilde devam ettiği söylenebilmektedir.

Araştırmada ortaya konan sonuçların alana en önemli teorik katkısı, sınır ötesi satınalmalar konusunda yapılan ilk satınalmaların stratejik önemine ilişkin elde edilen bulgu olmaktadır. Bu

bulgu, Türkiye bağlamında yapılan önceki araştırmaların sonuçlarının yorumlanmasına da katkı sağlamaktadır. Araştırmanın bir diğer teorik katkısı ise ikinci araştırma sorusunun yanıtlanması aşamasında ortaya çıkan kavramlar düzeyinde olmaktadır. TBT alan yazını bakımından yeni olan bu kavramların alanda yeni yapılacak araştırmalara katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Araştırma bulgularında ilk olarak, *matris yapılanma* ve *tek takım* olgusunun TBT ve bilginin holding üyesi şirketler arasında paylaşılması süreçlerini olumlu etkilediği anlaşılmaktadır. Matris yapılanmanın, aynı anda birden fazla fonksiyon ya da birime raporlama gerektirdiğinden dolayı bilgi transferi sürecini hızlandırdığı, bilgi transferi miktarını ise artırdığı öngörülmektedir. Özellikle işletme grubu düzeyinde kademelerin raporlama süreçlerine dahil edilmesinin holding tarafından büyük resmin görülmesini kolaylaştıracağı ve doğru zamanda doğru adımların atılmasına fırsat yaratacağı düşünülmektedir. Bu bulgu, 2013 yılında yayımlanan ve tersane yöneticilerinin projeler arasında bilgi akışını engelleyebilecek mekanizmalara örnek olarak gösterilen matris örgüt yapılanmasının (Juneau Jr, 2013) benzer şekilde şirketler arasında bilgi aktarımını kolaylaştırıcı bir unsur olarak yer alabileceğini düşündürmektedir.

TBT süreçlerini olumlu etkileyen diğer bir kavram olarak ortaya çıkan *tek takım* olgusunun (Gray, 2011), ortak amaç ve hedefler etrafında toplanan şirketleri meydana getirmenin yanında bilgi paylaşımını kolaylaştırıcı bir etki yaratacağı öngörülmektedir. Tek takım, çalışanlar arasında ortak bir kültür yaratılması ve değerler bütünü oluşturulmasını amaçlayan bir örgüt yapılanmasıdır. Bu yapıda, nihai hedefleri, amaçları, stratejileri ortak olan çalışanlar arasında teklik oluşturulması, bir anlamda her bir çalışanın bir diğer çalışanı yansıtabilmesinin sağlanması amaçlanmaktadır. Tek takım olgusunun, herkesin etrafında toplanacağı değerler ve kullanacağı ortak bir dil yaratılması noktasında çalışanların aynı konudan aynı şeyi anlayabilmesini kolaylaştıracağı, dolayısıyla bilgi transferini artırabileceği öngörülmektedir.

Tek takım kavramıyla bir arada düşünülebilecek birlikte ve ortak yönetim anlayışının da TBT ve bilgi paylaşılması süreçlerini olumlu etkileyebileceği düşünülmektedir. Bu kavram, merkezi ya da ademi merkezi yönetim yaklaşımları dışında özellikle merkez firma ve satın alınan firma arasında belirli yönetsel alanlar bırakılması, şirketlere ve bağlı kuruluşlara paslaşarak her iki tarafta ayrı ayrı gömülü olan bilginin karşılıklı etkileşiminin artırılması anlamında önem ifade etmektedir. Bu paylaşımın özellikle kurumsal yetenek yönetimi noktasında holdinglere ve şirketlere katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Nitekim gelişen ekonomilerde yetenek yönetimi uygulamalarının bağlı kuruluşlara aktarılması konusunu ele alan çalışmalarında Beamond vd. (2016), kurumsal ve yerel düzeyde karar vermenin ve topluluk ilişkilerinin yetenek yönetimi konusunda fayda sağlayıcı olacağını önermektedir. Bu bulgular, ağ ilişkilerinin uluslararasılaşmayı olumlu etkilediğini ifade eden Aktepe ve Kayış (2020)'ın bulgularının holding içinde kurulan ağ yapılarında bilgi paylaşılması süreçleri için de geçerli olabileceğini düşündürmektedir.

Bilgi yönetimi, özellikle son yıllarda şirketlerin yönetim gündem maddelerinden birini oluşturmaktadır (Bresman vd., 2010). Elde edilme güçlüğü ve yenilikçiliği içinde barındıran örtük yapısı ile bilgi bu anlamda, yöneticilerin daha ziyade üzerinde durması gereken, dışsal yollarla elde edilen bilgilerin mevcut bilgiler ile sentezlenmesi yoluyla yeni bilgilerin üretilmesi sürecini irdelemesi gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu konu, çoğu şirketin gündeminde yer alsa da araştırma bulgularından bir şirket dışında sistematik bir bilgi işleme ve üretme sürecinin takip edilmediği anlaşılmaktadır. Konun şirketler için önemi ise katılımcının aşağıdaki ifadesinden anlaşılmaktadır.

*...Elde ettiğimiz bilgileri maksimize etmek için neler yaptığımız nasıl bir bilgi elde ettiğimize bağlı. Çok gizli bir bilgi ve yayılımının olmaması gereken bir bilgi de elde edebiliriz çünkü kendi üretimini yapan bir şirketiz biz. Bilgiyi ilk önce sınıflandırarak ilerliyoruz. Bu bir genel bilgi midir, yalnızca proje ekibinde kalması gereken bir bilgi midir, yalnızca üst yönetimde kalması gereken bir bilgi midir? ...O yüzden hani bilginin klasifikasyonu orada çok önemli, nerede kullanacağınızı netleştirmeniz çok önemli çünkü. (K4)*

Bu anlamda, araştırma sonuçlarının bilginin sistematik işlenmesi, takip edilmesi ve bilgi barındıran yeteneklerin iyi yetenek yönetimi uygulamaları ile elde tutulması gerektiği konusunda yönetsel katkı sunduğu söylenebilmektedir. Özellikle sınır ötesi satınalmalarda ele geçirilen yeni bilgilerin ve yeteneklerin keşfedilmesi sürecine dikkat çeken sonuçlar, yöneticileri yeni yurt dışı yatırımlarda daha sistematik bilgi transferi süreçlerine yönlendirmektedir. Uygulamaya dönük somut adımların atılabileceği düşünülen bu yönetsel sonuçların pratikte daha hızlı ve etkin bilgi transfer etme, bilgiyi paylaşarak birlikte büyüme ve yeni bilgi üretme süreçleri ile uygulamaya da katkı sağlaması beklenmektedir. Bu noktada, Nonaka ve Takeuchi (1995)'nin sosyal entegrasyon, dışsallaştırma, kombinasyon ve içselleştirme adımları ile açıkladıkları yeni bilgi oluşum modelinin, işletmeler tarafından bilgi tasnifinin kolaylaştırılması ve bu anlamda uygun dönüşüm sürecinin uygun bilgilerin transferleri için kullanılması noktasında değerlendirilebileceği düşünülmektedir.

Bilginin transfer edilmesi ve elde edilen bilgidan yeni bilginin üretilmesi süreçlerinin daha etkin yürütülebilmesi aşamasında, bilgi toplama merkezlerinin (Li ve Lee, 2015) ve özellikle çalışanlarda gömülü olan bilginin keşfedilmesinde kritik role sahip olan insan kaynakları departmanlarının aktif rol alabileceği düşünülmektedir. Şirketlerde bu departmanlara bağlı bilgi transfer merkezlerinin kurulması araştırma bulgularının da desteği ile önerilebilmektedir. Bu süreç, şemsiye bir yapı olarak holdingin ya da uluslararası yatırımlarda öncü rol oynayan lokomotif şirketlerin etkinlik kazandırabileceği düşünülmektedir. Araştırma bulguları bu yapıların şirketler arasında sektör fark etmeksizin oluşturulmasının grup içi bilgi paylaşımının etki alanını genişletebileceğini göstermektedir.

Araştırmanın sunduğu mevcut katkılar dışında gelecek çalışmalara yön verebilecek katkılarının da olduğu düşünülmektedir. Öncelikli olarak bulgular, işletme grubu bünyesindeki kardeş şirketlerin öykünme dolayısı ile birbirini etkilediği, öncü olarak hareket eden şirketin genişleyen uluslararası ağının kardeş şirketlerce de öğrenilip takip edildiği izlenimini vermektedir. Bu anlamda, işletme grupları bünyesinde yer alan öncü şirketlerin, kardeş şirketlerin uluslararasılaşmasındaki rolü gelecek çalışmalarda irdelenebilecek konulardan bir tanesidir. Bir diğer araştırma konusunun dördüncü katılımcının “*Hangi ülkede hangisi daha iyi çalışıra bakarak aslında*” ifadesinden yola çıkarak önerilebileceği, bu noktada hangi ülkelerin hangi yatırım türlerine daha elverişli olduklarının araştırılabileceği düşünülmektedir. Böylelikle ülkelerin kendine has özellikleri ile birer yatırım türü belirleyicisi olup olmadıklarının tespit edilebileceği öngörülmektedir.

Analizler sonucunda ortaya konan önemli noktalardan bir tanesi, yatırımcı için doğrudan gelişmiş ve gelişmekte olan ülke ayrımının olmaması durumudur. Bulgularda yeni oluşturulan projelerde iki ülke grubunda çalışma tecrübesine sahip yöneticilerin bir araya getirilmesinin yaratabileceği fikrinsel çeşitliliğe ve sorun çözme pratikliğine vurgu yapılmaktadır. Dolayısıyla proje yönetim ekiplerinde yer alan yöneticilerin geçmiş tecrübeleri ülke perspektifinde ele alınıp ekiplerin yaratıcı ya da yenilikçi çıktılarının yeni bir araştırma konusu olarak ele alınabileceği düşünülmektedir. Proje liderlerinin bu etkide üstleneceği rolün ilişkiye aracılık edebileceği öngörülmektedir.

Araştırma sonuçları birey düzeyine indirgenildiğinde; kültürel entegrasyon, tamamlayıcı çalışan becerileri ve çalışan becerilerinde esneklik gibi konular yeni araştırma konuları olarak gündeme gelmektedir. Nitekim araştırma bulgularında kültürel entegrasyona, bu entegrasyonda çalışanların öğrenimlerine ve satınalma sonrası bilgi transferi sürecini çalışanların mobilitesi ve istekliliğinin etkilediğine değinilmektedir. Bu sonuçlar Sarala vd. (2016)’nin araştırma sonuçları ile örtüşmektedir. Dolayısıyla birey düzeyinde yürütülecek bir araştırma ile ele alınabilecek sosyo-kültürel faktörlerin literatüre katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Yalnız burada değinilmesi gereken önemli bir konu, bilgi transferi konusunda birey düzeyinde ampirik çalışmalara rastlanmasının güçlüğü olmaktadır. Sarala vd. (2016)’nin çalışmalarında olduğu gibi satınalmalarda bilgi transferi konusunu ele alan birçok çalışma önermeler geliştirilmesi ile sonuçlanmaktadır. Bu durum mevcut araştırmanın da karşılaştığı önemli kısıtlardan birine, incelemenin zaman faktörü engeline takılmasına işaret etmektedir. Nitekim, bilgi transferinin satınalma birimi bazında incelenmesini gerektiren araştırmalarda incelemeye alınan evrenin ilgili zaman diliminde yeterli sayıda satınalma faaliyetinin gerçekleştirildiği bir evren olması gerekmektedir. Olmadığı takdirde, ikinci bir kısıt ile birleşen bu durum çalışmanın ampirik yürütülmesine müsaade etmemektedir. Bunun yanında, araştırma konusu şirket dışına çıkmaması gereken bilgi ve onun transferi üzerine olduğunda hem şirketlerin araştırmaya katılımı hem katılımcıların aktardığı veri sınırlı kalmaktadır. Evrenin de geniş olmadığı bir araştırma ortamında bu kısıtlar çalışmaların kavramsal boyutta kalmasını mecbur kılmaktadır. Mevcut araştırmada da karşılaşılan bu durumu, birinci katılımcının

*cevabı istenen soruların tamamının ticari sır olarak kabul edilebileceğini dolayısıyla çok genel bilgi vermeye özen göstererek araştırmaya destek olabileceğini ifade etmesi bütün açıklığı ile ortaya koymaktadır.*

Araştırmanın bir diğer kısıtı, şirketlerin bilgi transferleri konusunda ikincil bir veri ile sağlama yapılamaması, verinin desteklenememesidir. Bilindiği gibi transfer alıcı ve verici arasında gerçekleşen bir süreçtir ve bu sürecin tarafı olmadan hakkında bilgi sahibi olabilmek mümkün değildir. Şirketlerin stratejik tercihleri dolayısıyla basın demeçlerinde ya da faaliyet raporlarında gerçekleşen transferleri açıklama durumları da söz konusu olamayacağı için bu araştırma alanında birebir şirketlerle iletişim kurulması dışında veri elde edilebilmesi mümkün değildir. Bu durum daha önce bahsedilen kısıtlar ile birleştiğinde alanda yapılabilecek çalışma sayısını olabildiğince sınırlandırmaktadır.

Araştırmanın belki bir kısıtı değil ancak en büyük güçlüklerinden birini üst düzey yöneticilerden oluşan katılımcılar ile uygun görüşme takvimi sürecinin ayarlanması oluşturmaktadır. Görüşmeler bitmeden uygulamanın yazılması aşamasına da geçilemeyen bir nitel incelemede bu durum tez yazım sürecinin uzamasını zorunlu kılmaktadır. Nitekim bu araştırma için 2021 yılı temmuz ayında başlayan görüşme takvimi 2022 yılı mart ayında yapılan görüşme ile sonlanmıştır. Uzun bir zamana yayılsa ve birçok kısıtlılık altında yürütülse de araştırmanın teorik, pratik ve yönetsel katkıları ile stratejik yönetim, uluslararası işletmecilik ve bilgi transferi yazınına önemli katkılar sağladığı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Aguilera, Ruth V. vd. (2020), “Business Groups and Internationalization: Effective Identification and Future Agenda”, **Journal of World Business**, 55 (4), 1-17.
- Ağlargo , Ozan ve Akg l, Abdullah Ya ız (2019), “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Performansı ve Uluslararasılaşma Düzeyi: Fortune 100 Türkiye İşletmeleri Kapsamında Bir Araştırma”, **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 20(2), 63-81.
- Ahammad, Mohammad Faisal vd. (2016), “Exploring the Factors Influencing the Negotiation Process in Cross-Border M&A”, **International Business Review**, 25(2), 445-457.
- Ai, Qi ve Tan, Hui (2018), “The Intra-Firm Knowledge Transfer in the Outward M&A of EMNEs: Evidence from Chinese Manufacturing Firms”, **Asia Pacific Journal of Management**, 35(2), 399-425.
- Aktepe, Cemalettin ve Kayış, İbrahim G ksu (2020) “Teknokentlerdeki Uluslararası Teknoloji Firmalarının Uluslararasılaşma Yöntemleri ve Uluslararasılaşma Sürecini Etkileyen Faktörler”, **   nc  Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi**, 55(4), 2931-2950.
- Alhanhanah, Waleed M. vd. (2019), “Merger and Acquisition Patterns and Trends: An Evidence of an Emerging Economy, Turkey 2014-2018”, **Open access Library Journal**, 6(e5837), 1-13.
- Almeida, Paul ve Phene, Anupama (2004), “Subsidiaries and Knowledge Creation: The Influence of the MNC and Host Country on Innovation”, **Strategic Management Journal**, 25(89), 847-64.
- Alon, Ilan vd. (2020), "Greenfield or M&A? An Institutional and Learning Perspective on The Establishment Mode Choice of Chinese Outward Investments" **Journal of International Management**, 26(3), 1-17.
- Altıntaş, M. Hakan ve  zdemir, Erkan (2006), "İhracat İşletmelerinin Uluslararasılaşması: Türkiye’de Faaliyet Gösteren KOBİ’lere Yönelik Bir Araştırma", **Sosyal Bilimler Dergisi**, 1, 183-204.
- Ambos, Tina C. vd. (2006), “Learning from Foreign Subsidiaries: An Empirical Investigation of Headquarters’ Benefits from Reverse Knowledge Transfers”, **International Business Review**, 15(3), 294-312.
- Ambos, Tina C. ve Ambos, Bj rn (2009), “The Impact of Distance on Knowledge Transfer Effectiveness in Multinational Corporations”, **Journal of International Management**, 15(1),1-14.

- Anand, Jaideep ve Delios, Andrew (2002), "Absolute and Relative Resources as Determinants of International Acquisitions", **Strategic Management Journal**, 23, 119-134.
- Andersen, Otto (1993), "On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis", **Journal of International Business Studies**, 3, 209-231.
- Arda, Ozlem Ayaz vd. (2019), "How Do Integrated Quality and Environmental Management Practices Affect Firm Performance? Mediating Roles of Quality Performance and Environmental Proactivity", **Business Strategy and the Environment**, 28 (1), 64-78.
- Arslan, Ahmad vd. (2016), "National Cultural Dimensions, Emerging Market Characteristics, and the Subsidiary's Willingness to Transfer Marketing Knowledge to MNE HQs", **Journal of Transnational Management**, 21(3), 162-79.
- Ataay, Aylin ve Kayacı, Ayşe (2020), "Cross-Border M&A Motivations and Institutional Factors for EMNCs: Examination of Turkish MNCs", Demetris Vrontis vd. (Ed.), Euromed Press, **13th Annual Conference of The Euromed Academy of Business-Business Theory and Practice Across Industries and Markets**, 64-73.
- Ayas, Sibel (2020), "Sınır Ötesi Şirket Satın Alma İşlemlerine Genel Bakış: 1998-2018 Dönemi Türk Şirketleri Üzerine Bir İnceleme", **Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi**, 3(2), 491-508.
- Aybar, Sedat (2016), "Determinants of Turkish Outward Foreign Direct Investment", **Transnational Corporations Review**, 8 (1), 79-92.
- Ayden, Yüksel (2015), **Internationalization Strategies of Turkish Multinationals**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Fatih Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ayden, Yüksel vd. (2018), **Turkish Multinationals Market Entry and Post-Acquisition Strategy**, 1. Baskı, Palgrave Macmillan Studies of Internationalization in Emerging Markets, İsviçre. 2018.
- Baker, Therese L. (1999), **Doing Social Research**, 3. Baskı, McGraw-Hill Companies.
- Bakır, Caner ve Acur, Nuran (2016), "Greenfield Investments and Acquisitions of Turkish Multinationals: Trends, Motivations and Strategies", L. A. Brennan ve C. Bakır (Ed.), **Emerging Market Multinationals in Europe**, 1. Baskı içinde (129-156), Routledge, London.
- Barney, Jay (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", **Journal of Management**, 17 (1), 99-120.
- Baskıcı, Çiğdem (2016), **Çokuluslu Şirketlerde Bilgi Transferi: Gömülü Bağlı Kuruluşlar İçin Rol Tipolojisi Önerisi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baş, Türker ve Akturan, Ulun (2008), **Nitel Araştırma Yöntemleri**. 2. Baskı, Seçkin Kitabevi.

- Başkale, Hatice (2016), “Nitel Araştırmalarda Geçerlik, Güvenirlik ve Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi**, 9(1), 23-28.
- Batra, R. vd. (2004), “Effects of Brand Local and Nonlocal Origin on Consumer Attitudes in Developing Countries”, **Journal of Consumer Psychology**, 9(2), 83-95.
- Batsakis, Georgios vd. (2018), "International Diversification and Firm Performance in The Post-Acquisition Period: A Resource Dependence Perspective", **Journal of Business Research**, 93, 151-159.
- Bauer, Florian vd. (2016), “M&A and Innovation: The Role of Integration and Cultural Differences-A Central European Targets Perspective”, **International Business Review**, 25(1), 76-86.
- Beamond, Maria Teresa vd. (2016), “MNE Translation of Corporate Talent Management Strategies to Subsidiaries in Emerging Economies”, **Journal of World Business**, 51(4), 499-510.
- Benito, Gabriel R.G. (2015), "Why and How Motives (Still) Matter", **The Multinational Business Review**, 23 (1), 15-24.
- Berber, Şayan ve Can, Esin (2019), "Erken Uluslararasılaşmada Ağ İlişkilerinin Rolü Üzerine Bir Örnek Olay Çalışması: Turkuaz Yatak Örneği", **Business & Management Studies: An International Journal**, 7 (5), 2489-2524.
- Berg, Bruce Lawrence (2007), **Qualitative Research Methods for The Social Sciences**, 6. Baskı, Pearson Education, Boston.
- Berkman, Ümit ve Özen, Şükrü (2008), “Culture and Management in Turkey: State-Dependency and Paternalism in Transition”, Davel, Eduardo vd. (Ed.), **Gestion En Contexte Interculturel: Approches, Problématiques, Pratiques Et Plongées**, 1. Baskı içinde (1-29), Québec, Presse de l’Université Laval et Télé- Université (UQAM).
- Bertoni, F., Elia, S. ve Rabbiosi, L. (2008), “Drivers of Acquisitions from Brics to Advanced Countries: Firm-Level Evidence”, **DIG-Politecnico di Milano Working Paper**, 1-32.
- Bilgili, Tsvetomira V. vd. (2016), “Exploring the Influence of Resource Environments on Absorptive Capacity Development: The Case of Emerging Market Firms”, **Journal of World Business**, 51(5), 700-712.
- Bilkey, Warren J. ve Tesar, George (1977), “The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms”, **Journal of International Business**, 8(1), 93-98.
- Birgönül, Mustafa Talat ve Dikmen Toker, İrem (2009), "The Impact of Reverse Knowledge Transfer on Domestic Market: The Case of Turkey", Les Ruddock (Ed.), **Economics for the Modern Built Environment**, 1. Baskı içinde (212-228), Taylor & Francis Publishing, London.

- Birkinshaw, Julian M. ve Morrison, Allen J. (1995), "Configurations of Strategy and Structure in Subsidiaries of Multinational Corporations", **Journal of International Business Studies**, 26(4), 729-753.
- Björkman, Ingmar vd. (2004), "Managing Knowledge Transfer in MNCs: The Impact of Headquarters Control Mechanisms", **Journal of International Business Studies**, 35(5), 443-455.
- Boh, Wai Fong vd. (2013), "Knowledge Transfer Across Dissimilar Cultures", **Journal of Knowledge Management**, 17(1), 29-46.
- Borini, Felipe Mendes vd. (2012), "The Reverse Transfer of Innovation of Foreign Subsidiaries of Brazilian Multinationals", **European Management Journal**, 30(3), 219-31.
- Bresman, Henrik vd. (2010) "Knowledge Transfer in International Acquisitions", **Journal of International Business Studies**, 41(1), 5-20.
- Brock, David M. (2005), "Multinational Acquisition Integration: The Role of National Culture in Creating Synergies", **International Business Review**, 14(3), 269-88.
- Buckley, Peter J. vd. (2014), "Acquisitions by Emerging Market Multinationals: Implications for Firm Performance", *Journal of World Business* 49 (4), 611–632.
- Buckley, Peter J. vd. (2016a) "Cross-Border Acquisitions by Indian Multinationals: Asset Exploitation or Asset Augmentation?", **International Business Review**, 25, 986-996.
- \_\_\_\_\_ (2016b), "The Role of Experiential and Non-Experiential Knowledge in Cross-Border Acquisitions: The Case of Indian Multinational Enterprises", **Journal of World Business**, 51(5), 675-685.
- Buğra, Ayşe (1994), **State and Business in Modern Turkey**, State University of New York Press, Albany.
- Burksaitiene, Daiva (2010), "Cross-Border Mergers and Acquisitions in Developed Countries: A Study In 2008-2009", **Economics & Management**, 15(2009), 32-38.
- Burmeister, Anne vd. (2018), "Repatriate Knowledge Transfer: Antecedents and Boundary Conditions of a Dyadic Process", **Journal of World Business**, 53(6), 806-816.
- Burrell, Gibson ve Morgan, Gareth (1979), **Sociological Paradigms and Organisational Analysis**, 1. Baskı, Hainemann Educational Books Ltd, London.
- Caelli, Kate vd. (2003), "'Clear as Mud': Toward Greater Clarity in Generic Qualitative Research", **International Journal of Qualitative Methods**, 2(2), 1-13.
- Cambridge, <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/knowledge>, (10.08.2022).

- Can, Esin (2015), "**Uluslararası İşletmecilik: Teori ve Uygulama**", Beşinci Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Can, Esin vd. (2016), "Aile İşletmelerinin Uluslararasılaşma Stratejileri: Saruhan Sirketler Grubu Örneği", **International Journal of Research in Business and Social Science**, 5 (5), 19-33.
- Cantwell, John ve Mudambi, Ram (2005), "MNE Competence-Creating Subsidiary Mandates", **Strategic Management Journal**, 26(12), 1109-1128.
- Carneiro, Jorge M. T. vd. (2008), "Challenging the Uppsala Internationalization Model: A Contingent Approach to the Internationalization of Services", **Brazilian Administration Review**, 5(2): 85-103.
- Chaminade, Cristina ve Vang, Jan (2008), "Globalisation of Knowledge Production and Regional Innovation Policy: Supporting Specialized Hubs in The Bangalore Software Industry", **Research Policy**, 37(10), 1684-1696.
- Chang, Sea Jin ve Hong, Jaebum (2000), "Economic Performance of Group-Affiliated Companies in Korea: Intra Group Resource Sharing and Internal Business Transactions", **Academy of Management Journal**, 43, 429-448.
- Chang, Yuan Chieh ve Chen, Ming Huei (2004), "Comparing Approaches to Systems of Innovation: The Knowledge Perspective", **Technology in Society**, 26(1), 17-37.
- Chatterjee, Sheshadri vd. (2022), "Managing Knowledge in Indian Organizations: An Empirical Investigation to Examine the Moderating Role of Jugaad", **Journal of Business Research**, 141, 26-39.
- Chattopadhyay, Amitava vd. (2012), **The New Emerging Market Multinationals: Four Strategies for Disrupting Markets and Building Brands**. McGraw Hill Professional.
- Chen, Chi-Hsiang vd. (2010), "The performance Impact of Post-M&A Interdepartmental Integration: An Empirical Analysis", **Industrial Marketing Management**, 39 (7), 1150-1161.
- Chen, Victor Zitian ve Aybar, Sedat (2015), "Is Springboard FDI Strategy Effective? Evidence From Turkish Acquisitions", **Advances in International Management**, 28, 503-528.
- Chen, Victor Zitian vd. (2012), "International Reverse Spillover Effects on Parent Firms: Evidences from Emerging-Market MNEs in Developed Markets", **European Management Journal**, 30(3), 204-218.
- Chen, Ying-Yu ve Jaw, Yi-Long (2014), "How Do Business Groups' Small World Networks Effect Diversification, Innovation, and Internationalization?" **Asia Pacific Journal of Management**, 31(4), 1019-1044.
- Child, John, vd. (2009), "Psychic Distance, Its Impact and Coping Modes: Interpretations of SME Decision Makers", **Management International Review**, 49 (2), 199-224.

- Choudhary, Preeti ve Sarikwal, Lovy (2017), "Conceptual Framework of Organisational Factors on Explicit and Tacit Knowledge Sharing", **IOSR Journal of Business and Management**, 19(01), 34-38.
- Ciabuschi, Francesco vd. (2011), "Exploring the Effects of Vertical and Lateral Mechanisms in International Knowledge Transfer Projects", **Management International Review**, 51(2), 129-155.
- Ciabuschi, Francesco vd. (2017), "Knowledge Sourcing from Advanced Markets Subsidiaries: Political Embeddedness and Reverse Knowledge Transfer Barriers in Emerging-Market Multinationals", **Industrial and Corporate Change**, 26(2), 311-332.
- Ciabuschi, Francesco ve Martín, Oscar Martín (2012), "Knowledge Ambiguity, Innovation and Subsidiary Performance", **Baltic Journal of Management**, 7(2), 143-66.
- Cohen, Wesley M. ve Levinthal, Daniel A. (1990), "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation", **Administrative Science Quarterly**, 35(1), 128-152.
- Connelly, Brian, vd. (2007), "Expatriates and Corporate-Level International Strategy: Governing with the Knowledge Contract", **Management Decision**, 45(3), 564-851.
- Cooper, Simon ve Endacott, Ruth (2007), "Generic Qualitative Research: A Design for Qualitative Research in Emergency Care?", **Emergency Medicine Journal**, 24 (12), 816-819.
- Creswell, John W. (2009), **Nitel Araştırma Yöntemleri Beş Yaklaşımına Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni**, (Çev. Mesut Bütün ve Selçuk B. Demir), 2. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Creswell, John W. vd. (2007), "Qualitative Research Designs: Selection and Implementation", **The Counseling Psychologist**, 35 (2), 236-264.
- Creswell, John W. ve Clark, Vicki L. Plano (2010), **Designing, and Conducting Mixed Methods Research**, Sage Publications, Amerika Birleşik Devletleri.
- \_\_\_\_\_ (2018), **Karma Yöntem Araştırmaları Tasarımı ve Yürütülmesi**, (Çev. Editörü Yüksel Dede ve Selçuk Beşir Demir), 3. Baskı, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Creswell, John W. ve Creswell, J. David (2021), **"Araştırma Tasarımı: Nitel, Nicel ve Karma Yöntem Yaklaşımları"**, (Çev. Engin Karadağ), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Cuervo-Cazurra, Alvaro (2006), "Business Groups and Their Types", **Asia Pacific Journal of Management**, 23, 419-437.
- Cuervo-Cazurra, Alvaro ve Genç, Mehmet Erdem (2011), "Obligating, Pressuring, and Supporting Dimensions of the Environment and the Non-Market Advantages of Developing-Country Multinational Companies", **Journal of Management Studies**, 48(2), 441-455.

- Cui, Lin vd. (2022), "OFDI Performance of EMNEs: A Review and Recommendations for Future Research", **Journal of International Management**, 1-16.
- Cummings, Jonathon N. (2004), "Work Groups, Structural Diversity, and Knowledge Sharing in a Global Organization", **Management Science**, 50(3), 352-364.
- Cuypers, Ilya R. P. vd. (2015), "The Effects of Linguistic Distance and Lingua Franca Proficiency on The Stake Taken by Acquirers in Cross-Border Acquisitions", **Journal of International Business Studies**, 46(4), 429-442.
- Çakıroğlu, Metin (2021), **Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejilerinin Çok Kriterli Karar Verme Yöntemi İle Değerlendirilmesi: Türkiye Örneği**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çoban Kayacı, Ayşe ve Ataay, Aylin (2020), "A Conceptual Framework of Internationalization of Family Business Groups: Turkey Context", **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 15 (2), 677-698.
- Colpan, Asli M vd. (Ed.), (2010), **The Oxford Handbook of Business Groups**, Oxford.
- Çolpan, Aslı M. ve Hikino, Takashi (2008), "Türkiye'nin Büyük Şirketler Kesiminde İşletme Gruplarının İktisadi Rolü ve Çeşitlendirme Stratejileri", **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 8(1-2), 23-58.
- Çolpan, Asli M. ve Jones, Geoffrey (2015), "Business Groups, Entrepreneurship and the Growth of The Koç Group in Turkey", **Business History**, 58(1), 69-88.
- Çolpan, Asli M. ve Hikino, Takashi (2010), "Foundations of Business Groups: Towards an Integrated Framework", Asli M. Colpan vd. (Ed.), **The Oxford Handbook of Business Groups**, 1. Baskı içinde (15-66), Oxford University Press, New York.
- Davies, Ronald B. vd. (2015), "Greenfield Versus Merger & Acquisition FDI: Same Wine, Different Bottles?", **Working Paper, Paris School of Economics**, 1-48.
- Dayasindhu, N. (2002), "Embeddedness, Knowledge Transfer, Industry Clusters and Global Competitiveness: A Case Study of the Indian Software Industry", **Technovation**, 22(9), 551-560.
- Delibaş, Muhammet Burak (2023), **Yabancı Ortaklı İşletmelerde Bilgi Transferi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi - Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Deng, Ping. (2009), "Why Do Chinese Firms Tend to Acquire Strategic Assets in International Expansion?", **Journal of World Business**, 44(1), 74-84.
- Deng, Ping, ve Yang, Monica (2015), "Cross-Border Mergers and Acquisitions by Emerging Market Firms: A Comparative Investigation", **International Business Review**, 24(1), 157-172.

- Denzin, Norman K. ve Yvonna, S. Lincoln (Ed.) (2011), **The Sage Handbook of Qualitative Research**, Sage Publications.
- Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (2014), “Turkish OFDI Continues to Grow”, <https://ccsi.columbia.edu/sites/default/files/content/docs/publications/EMGP-Turkey-Report-March-24-2014.pdf> (10.05.2023).
- \_\_\_\_\_ (2021), “Yurt dışı Yatırım Endeksi”, [www.deik.org.tr/uploads/yurt-disi-yatirim-endeksi-2021-3.pdf](http://www.deik.org.tr/uploads/yurt-disi-yatirim-endeksi-2021-3.pdf) (10. 02.2023).
- Dikova, Desislava vd. (2019), "Investment Motives, Ownership Advantages and Institutional Distance: An Examination of Russian Cross-Border Acquisitions", **International Business Review**, 28 (4), 625-637.
- \_\_\_\_\_ (2021), **Outband Investment Index**. (21.03.2023).
- Dil, Esra (2013), **Strateji Perspektifinden Örgütsel Uzun Ömürlülüğün Araştırılması: Asırlık Firma Çoklu Örnek Olayı**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dow, Douglas vd. (2016), “The Effects of Within-Country Linguistic and Religious Diversity on Foreign Acquisitions”, **Journal of International Business Studies**, 47(3), 319-346.
- Driffield, Nigel, vd. (2016), “Reverse International Knowledge Transfer in the MNE: (Where) Does Affiliate Performance Boost Parent Performance?” **Research Policy**, 45(2), 491-506.
- Drogendijk, Rian ve Blomkvist, Katarina (2013), "Drivers and Motives for Chinese Outward Foreign Direct Investments in Africa", **Journal of African Business**, 14 (2), 75-84.
- Duan, Yanqing, vd. (2010), “Identifying Key Factors Affecting Transnational Knowledge Transfer”, **Information and Management**, 47(7-8), 356-363.
- Dubickis, Mikus Ve Gaile-Sarkane, Elina (2015), "Perspectives on Innovation and Technology Transfer", **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 213, 965-970.
- Duman Alptekin, Hazal (2021), **İki Teker Üzerindeki Örgütler: Türkiye'de Bulunan Motosiklet Kulüplerinin Kurumsal Mantık Perspektifiyle Değerlendirilmesi**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dunning, John H. (1980), “Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests”, **Journal of International Business Studies**, 11(1), 9-31.
- \_\_\_\_\_ (2000), “The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity”, **International Business Review**, 9, 163-190.
- \_\_\_\_\_ (2001), “The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future”, **International Journal of the Economics of Business**, 8(2), 173-190.

- Dunning John H. ve Lundan, Sarianna M. (2008a), “Institutions and the OLI Paradigm of the Multinational Enterprise”, **Asia Pacific Journal of Management**, 25 (4), 575-593.
- 
- (2008b), *Multinational Enterprises and the Global Economy*, 1. Baskı, Edward Elgar Publishing, UK.
- Dunning, John H. vd. (1998), “Third World multinationals revisited: New developments and theoretical implications” John H. Dunning (Ed.), **Globalization, Trade and Foreign Direct Investment**, 1. Baskı içinde (255–286), Elsevier, Amsterdam.
- Ekman, Peter vd. (2014), “Tit for Tat and Big Steps: The Case of Swedish Banks’ Internationalization 1961-2010”, **International Business Review**, 23(6), 1049-1063.
- Ekmekçi, Umut (2009), **Determinants of Knowledge Transfer from Foreign Direct Investment to Local Supplier Firms: The Case of Turkish Automotive Industry**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi – Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Ekmekçi, Umut ve Ansal, Hacer (2009), "Teknolojik Yetkinliklerin Doğrudan Yabancı Yatırımlardan Bilgi Transferine Etkileri", **İtÜdergisi/d**, 8 (4), 37-48.
- Elango, Balasubramanian ve Pattnaik, Chinmay (2007), “Building Capabilities for International Operations Through Networks: A Study of Indian Firms”, **Journal of International Business Studies**, 38(4), 541-555.
- 
- (2011), “Learning Before Making the Big Leap”, **Management International Review**, 51(4), 461-481.
- Elia, Stefano ve Santangelo, Grazia D. (2017), "The Evolution of Strategic Asset-Seeking Acquisitions by Emerging Market Multinationals" **International Business Review**, 26(5), 855-866.
- Elo, Satu ve Kyngäs, Helvi (2008), “The Qualitative Content Analysis Process”, **Journal of Advanced Nursing: Research Methodology**, 62(1), 107-115.
- Erdemir Grubu (2010), Faaliyet Raporu, <https://www.erdemir.com.tr/yatirimci-iliskileri/yillik-faaliyet-raporlari/>, (25.01.2020).
- Erdilek, Asım (2008), “Internationalization of Turkish MNEs”, **Journal of Management Development**, 27(7): 744–760.
- Eriksson, Kent vd. (1997), “Experimental Knowledge and Costs in the Internationalization Process”, **Journal of International Business Studies**, 337-360.
- Evrar, Mehmet (2014), **The Influence of Acquisition Experience and Post-Acquisition Strategies on The Performance of Emerging Market Acquirers: Empirical Evidence from Turkey**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of London - School of Business and Management.

- Eyitmiş, Ahmet Melih (2016), **Değer Zincirinde Bilgi Transferinin İşletme Performansına Etkisi: Kahramanmaraş Tekstil Sanayinde Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Fang, Yulin vd. (2013), “An Exploration of Multinational Enterprise Knowledge Resources and Foreign Subsidiary Performance”, **Journal of World Business**, 48(1), 30-38.
- Figueiredo, Paulo N. ve Brito, Klauber (2011), “The Innovation Performance of MNE Subsidiaries and Local Embeddedness: Evidence from an Emerging Economy”, **Journal of Evolutionary Economics**, 21(1), 141-165.
- FıCıCı, Aysun (2018), “Econometrics Analysis and Application of Event Study Methodology on International Mergers and Acquisition Activities of MNCs From Eastern Europe”, **Journal of Economic and Social Thought**, 5(1), 1-8.
- Foss, Nicolai J. ve Pedersen, Torben (2013), “Sources of Subsidiary Knowledge and Knowledge Transfer in The MNCs”, **Network Knowledge in International Business**, 91-114.
- Forsgren, Mats (2002), “The Concept of Learning in the Uppsala Internationalization Process Model: A Critical Review”, **International Business Review**, 11(3), 257-277.
- Fortune Türkiye, <https://www.fortuneturkey.com/fortune500> (Erişim Tarihi: 29.05.2023)
- Freeman, John vd. (1983), The Liability of Newness: Age Dependence in Organizational Death Rates, **American Sociological Association Stable**, 48(5), 692-710.
- Fu, Xiaolan vd. (2018), “Reverse Knowledge Acquisition in Emerging Market MNEs: The Experiences of Huawei and ZTE”, **Journal of Business Research**, 93, 202-215.
- Gaffney, Nolan vd. (2013), “A Resource Dependence Perspective of EMNE FDI Strategy”, **International Business Review**, 22(6), 1092-1100.
- Gao, Gerald Yong vd. (2010), “A “Strategy Tripod” Perspective on Export Behaviors: Evidence from Domestic and Foreign Firms Based in an Emerging Economy”, **Journal of International Business Studies**, 41(3), 377-396.
- Gaur, Ajai S. vd. (2019), “MNC Strategy, Knowledge Transfer Context, and Knowledge Flow in MNEs”, **Journal of Knowledge Management**.
- Genç, Ömer Faruk ve Kalkan, Burak (2018), “Turkish Mergers and Acquisitions (M&As): A Historical View of Characteristics, Trends, and Directions”, **International Journal of Management Economics and Business**, 14(3), 791-805.
- Ghemawat, Pankaj ve Khanna, Tarun (2010), “The Nature of Diversified Business Groups: A Research Design and Two Case Studies”, **The Journal of Industrial Economics**, 46(1), 35-61.

- Glaister, Keith W. vd. (2009), “A Comparison of Strategic Planning Practices in Companies from The UK and Turkey”, **Journal of Management Development**, 28(4), 361-79.
- Gnyawali, Devi R. vd. (2009), “Knowledge Ties Among Subsidiaries in MNCs: A Multi-level Conceptual Model”, **Journal of International Management**, 15(4), 387-400.
- Göktaş, Bora (2018), “Yeni Pazara Girmede Ağ İlişkilerinin Önemi ve İzmir’de Kurulu Olan İşletmelerden Örnekler”, **Uluslararası Stratejik Sosyal Bilimler Araştırmaları**, Kasım Karaman (Ed.), 1. Baskı içinde (4-73), İksad Publications.
- Grant, Robert M. (1996), “Toward A Knowledge-Based Theory of The Firm”, **Strategic Management Journal**, 17.
- Gray, Annette (2011), “Cases Creating One Team That Respects One Another and Enjoys Coming to Work: Business Unit Culture Change at a Professional Services Firm”, **InterAction: The Journal of Solution Focus in Organizations**, 3(2), 69-82.
- Green, Julie vd. (2007) “Generating Best Evidence from Qualitative Research: The Role Of Data Analysis”, **Australian and New Zealand Journal of Public Health**, 31(6), 545–550.
- Greene, Jennifer C. vd. (1989), “Toward a Conceptual Framework for Mixed-Method Evaluation Designs”, **Educationl Evaluation and Policy Analysis**, 11(3), 255-274.
- Guba, Egon G., ve Lincoln, Yvonna S. (1982), “Epistemological and Methodological Bases of Naturalistic Inquiry”, **Educational Communication & Technology**, 30(4), 233-252.
- Gubbi, Sathyajit R. vd. (2010), “Do International Acquisitions by Emerging-Economy Firms Create Shareholder Value the Case of Indian Firms”, **Journal of International Business Studies**, 41(3), 397-418.
- Gubbi, Sathyajit R. ve Elango, Balasubramanian (2016), “Resource Deepening Vs. Resource Extension: Impact on Asset-Seeking Acquisition Performance”, **Management International Review**, 56(3), 353-384.
- Guillen, M. F. (2000), “Business Groups in Emerging Economies: A Resource-Based View”, **Academy of Management Journal**, 43(3), 362-830.
- Gupta, Anil K. ve Govindarajan, Vijay (2000), “Knowledge Flows Within Multinational Corporations”, **Stratejic Management Journal**, 21(1), 473-496.
- Gülsoy, Tanses vd. (2013), "Effective International Expansion Strategies of Emerging Countries: The Strategies That Helped Arçelik", **Management Research Review**, 36 (1), 4-32.
- Günay Bendaş, Fatma Büşra (2015), "The Effects of Acquisitions on Firm Value, Evidence From Turkey" **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 16(1), 79-90.
- Hakanson, Lars ve Nobel, Robert (2001), “Organizational Characteristics and Reverse Technology Transfer”, **Management International Review**, 41(4), 395-420.

- Hennart, Jean-Francois ve Park, Young-Ryeol (1993), "Greenfield vs. Acquisition: The Strategy of Japanese Investors in the United States", **Management Science**, 39 (9), 1054-1070.
- Hızıroğlu, Mahmut ve Akkaya, Elif (2019), "Küresel Zihniyet ve Ar-Ge Yoğun KOBİ'lerin Uluslararasılaşması: Türkiye Biyoteknoloji Sektörü Örneği", **İşletme Bilimi Dergisi**, 7 (2), 275-312.
- Hitt, Michael A. vd. (2006), "The Importance of Resources in the Internationalization of Professional Service Firms: The Good, the Bad, and the Ugly", **Academy of Management Journal**, 49 (6), 1137- 1157.
- Hitt, Michael A. vd. (2010), "Partner Selection in Emerging and Developed Partner Selection and Market Contexts: Resource-Based Organizational Learning Perspectives", **Academy of Management Journal**, 43(3), 449-467.
- Hollensen, Svend (2004), **Global Marketing a Decision-Oriented Approach**, 3. Baskı, Prentice Hall, England.
- Holtbrügge, Dirk ve Kreppel, Heidi (2012), "Determinants of Outward Foreign Direct Investment from BRIC Countries: An Explorative Study", **International Journal of Emerging Markets**, 7 (1), 4-30.
- Hong, Junjie vd. (2015), "The Role of The State in Explaining the Internationalization of Emerging Market Enterprises", **British Journal of Management**, 26(1), 45-62.
- Hooge, Sophie ve Le Du, Laura (2014), "Stimulating Industrial Ecosystems with Sociotechnical Imaginaries: The Case of Renault Innovation Community", **EURAM**, 24.
- Hoskisson, Robert vd. (2004), "Asset Restructuring and Business Group Affiliation in French Civil Law Countries", **Strategic Management Journal**, 25(6), 525-39.
- Hoskisson, Robert vd. (2005), "Diversified Business Groups and Corporate Refocusing in Emerging Economies", **Journal of Management**, 31(6), 941-65.
- Hotho, Jasper J. vd. (2012), "Enriching Absorptive Capacity through Social Interaction", **British Journal of Management**, 23(3), 383-401.
- Howells, J. ve J. Roberts (2000), "From Innovation Systems to Knowledge Systems", **Prometheus**, 18(1), 17- 31.
- Huang, Jingong ve Taojun, Xie (2023), "Technology Centrality, Bilateral Knowledge Spillovers and Mergers and Acquisitions", **Journal of Corporate Finance**, 79, 1-21.
- Huang, Xueli ve Renyong, Chi (2014), "Chinese Private Firms' Outward Foreign Direct Investment: Does Firm Ownership and Size Matter?", **Thunderbird International Business Review**, 56 (5), 393-406.

- Ingršt, Igor ve Zámorský, Peter (2020), “Knowledge Flows, Strategic Motives and Innovation Performance: Insights from Australian and New Zealand Investment in Europe”, **Journal of Management and Organization**, 27(5), 948-971.
- İlarslan, Kenan ve Aşıkoğlu, Rıza (2012), "Birleşme ve Satın Almaların İşletmelerin Finansal Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi: Panel Veri Analizi", **Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar**, 49(572), 59-77.
- İlhan-Nas, Tülay vd. (2018), “The Effects of Ownership Concentration and Institutional Distance on the Foreign Entry Ownership Strategy of Turkish MNEs”, **Journal of Business Research**, 93, 173-183.
- İlhan-Nas, Tülay vd. (2020), “Türkiye’den Dışarıya Yapılan DYY’ların Giriş Stratejilerinin Belirleyicileri Üzerine Bir Araştırma: Uluslararasılaşma Kuramları Bakış Açısı”, **Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi**, 11(3), 592-614.
- İlhan-Nas, Tülay ve Kalkan, Nimet (2017), "Ülkelerin Yolsuzluk Derecelerinin Yurtiçine Gelen Doğrudan Yabancı Yatırımların Giriş Şekilleri Üzerindeki Etkileri." **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 13(1-2), 70-96.
- Jacobson, Nora (2007), "Social Epistemology: Theory for the “Fourth Wave” of Knowledge Transfer and Exchange Research”, **Science Communication**, 29 (1), 116-127.
- Jahja, Adi Susilo vd. (2021), "Generic Qualitative Research in Management Studies" **Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis (JRAK)**, 7 (1), 1-13.
- Johanson, Jan ve Vahlne, Jan-Erik (1977), "The Internationalization Process of The Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments", **Journal of International Business Studies**, 8, 23-32.
- \_\_\_\_\_ (2009), “The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership”, **Journal of International Business Studies**, 40(9), 1411-1431.
- Johanson, Jan ve Mattsson, L. Gunnar (2015), “**Internationalization in Industrial Systems: A Network Approach**, Mats Forsgren ve Jan Johanson (Ed.), Networks and Power, Palgrave Macmillan, London.
- Johanson, Jan ve Wiedersheim-Paul, Finn (1975), “The Internationalization of the Firm-Four Swedish Cases”, **Journal of Management Studies**, 305-322.
- Juneau Jr, Harry L. (2013), **Knowledge Sharing and Mobilization Barriers Within a Matrix Organization**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Northcentral University.
- Kahlke, Renate M. (2014), “Generic Qualitative Approaches: Pitfalls and Benefits of Methodological Mixology, **International Journal of Qualitative Methods**, 13(1), 37-52.

- Kaplan, Tuğba (2021), **Dinamik Yeteneklerin Uluslararasılaşma Stratejileri Üzerindeki Etkisi: Türkiye'deki İşletme Grupları Örneği**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karaarslan, Mustafa Halid (2021), "Yeni Kurulan Girişimlerin Uluslararasılaşması: Nasıl? Ve Neden?", **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, 16 (1), 61-75.
- Karaevli, Ayse ve Yurtoglu, B. Burcin (2017) “Founding Family Effects on Business Group Growth: Longitudinal Evidence from Turkey (1925-2012)”, **Long Range Planning**, 1-34.
- Karakaş, Şebnem ve Sakarya, Sema (2013), "Büyük Türk Sanayi Kuruluşlarının Uluslararasılaşma Sürecinde Algısal Mesafe, Pazar, Firma ve Yönetici Özellikleri", Conference Paper, [www.researchgate.net/profile/Sema-Sakarya/](http://www.researchgate.net/profile/Sema-Sakarya/), (10.05.2023).
- Karakiraz, Ahmet (2021), **Akademisyenlerin Çalışma İlişkilerinin İş-Aile Temelli Psikolojik Sözleşme Perspektifinden İncelenmesine Yönelik Nitel Bir Çalışma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi - İşletme Enstitüsü.
- Kaya, Harun (2014), “Strategic Motives of Turkish Foreign Direct Investment Firms: An Empirical Study on Manufacturing Sector", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 43 (2), 368-390.
- Kayacı, Ayşe (2022), "İşletmelerin Bilgi ve İletişim Teknolojisi Düzeyinin Verimliliğe Etkisi: İşletme Grubuna Bağlı Olma ve Uluslararasılaşmanın Rolü", **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 32 (1), 157-171.
- Kayacı, Ayşe ve Ataay, Aylin (2020), “A Conceptual Framework of Internationalization of Family Business Groups: Turkey Context”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 15 (2), 677-698.
- \_\_\_\_\_ (2022), "Investment Motivations and Institutional Quality: Cross-Border Mergers and Acquisitions by Turkish MNCs", Avinash K Shrivastava ve Sudhir Rana (Ed.), **Doing Business in Emerging Markets**, 1. Baskı içinde (79-96), Routledge, India.
- Kedia, Ben vd. (2012), “EMNEs and Knowledge-Seeking FDI”, **Management International Review**, 52(2), 155-173.
- Kedia, Ben L. ve Reddy, Rama Krishna (2016), “Language and Cross-Border Acquisitions: An Exploratory Study”, **International Business Review**, 25(6), 1321-1332.
- Khanna, Tarun ve Palepu, Krishna (2000), “Is Group Affiliation Profitable in Emerging Markets? An Analysis of Diversified Indian”, **The Journal of Finance**, 55(2), 867-891.
- Khanna, Tarun ve Rivkin, Jan W. (2001) “Estimating the Performance Effects of Business Groups in Emerging Markets”, **Strategic Management Journal**, 22(1), 45-74.

- Khanna, Tarun ve Yafeh, Yishay P. (2005), Business Groups in Emerging Markets: Paragons or Parasities?, *Journal of Economic literature*.
- Kılıçaslan, Yılmaz vd. (2019), “Why Do Turkish Firms Go Abroad to Invest?”, **EconWorld Working Paper Series**, 2019 (1), 1-22.
- Kim, Young Choon vd. (2012), “Learning from Age Difference: Interorganizational Learning And Survival in Japanese Foreign Subsidiaries”, **Journal of International Business Studies**, 43(8), 719-745.
- Kogut, Bruce ve Sign, Harbir (1988), “The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode”, **Journal of International Business Studies**, 19 (3), 411-432.
- Kogut, Bruce ve Zander, Udo (1992), “Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology”, **Organization Science**, 3(3), 383-97.
- \_\_\_\_\_ (1993), "Knowledge of The Firm and The Evolutionary Theory of The Multinational Corporation", **Journal of International Business Studies**, 24, 625-645.
- \_\_\_\_\_ (1996), “What Firms Do? Coordination, Identity, and Learning”, **Organization Science**, 7(5), 502-518.
- Kong, Lingshuang vd. (2018), “Expatriate Managers’ Relationships and Reverse Knowledge Transfer within Emerging Market MNCs: The Mediating Role of Subsidiary Willingness”, **Journal of Business Research**, 93, 216-229.
- Kong, Lingshuang (2018), **The Modern Journey to the West Exploring Key Factors Influencing Reverse Knowledge Transfer in Emerging-market Multinationals**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Företagsekonomiska Institutionen, Uppsala universitet.
- Kostova, Tatiana vd. (2016), “Headquarters-Subsidiary Relationships in MNCs: Fifty Years of Evolving Research”, **Journal of World Business**, 51(1), 176-184.
- Kotabe, Masaaki vd. (2011), “Managerial Ties, Knowledge Acquisition, Realized Absorptive Capacity and New Product Market Performance of Emerging Multinational Companies: A Case of China”, **Journal of World Business**, 46(2), 166-176.
- Krishnan, Hema A. vd. (2007), “Acquisition Premiums, Subsequent Workforce Reductions and Post-Acquisition Performance”, **Journal of Management Studies**, 44(5), 709-32.
- Kumar, Satish ve Bansal, Lalit K. (2008), “The Impact of Mergers and Acquisitions on Corporate Performance in India”, **Management Decision**, 46(10), 1531-1543.
- Lamin, Anna (2013), “Business Groups as Information Resource: An Investigation of Business Group Affiliation in the Indian Software Services Industry”, **Academy of Management Journal**, 56(5), 1487-1509.

- Lane, Peter J. ve Lubatkin, Michael (2002), "Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning", **Strategic Management Journal**, 19(5), 461-477.
- Lee, Jeoung Yul vd. (2014), "Innovative Knowledge Transfer Patterns of Group-Affiliated Companies: The effects on the Performance of Foreign Subsidiaries", **Journal of International Management**, 20, 107-123.
- Lee, Jeoung Yul ve MacMillan, Ian C. (2008), "Managerial Knowledge-Sharing in Chaebols and Its Impact on The Performance of Their Foreign Subsidiaries", **International Business Review**, 17(5), 533-545.
- Lee, Thomas W. vd. (1999), "Qualitative Research in Organizational and Vocational Psychology, 1979-1999", **Journal of Vocational Behavior**, 55 (2), 161-187.
- Leposky, Tiina vd. (2017), "Determinants of Reverse Marketing Knowledge Transfer Potential from Emerging Market Subsidiaries to Multinational Enterprises' Headquarters", **Journal of Strategic Marketing**, 25(7), 567-580.
- Li, Peter Ping (2007), "Toward an Integrated Theory of Multinational Evolution: The Evidence of Chinese Multinational Enterprises as Latecomers", **Journal of international management**, 13(3), 296-318.
- Li, Jing vd. (2012), "Knowledge Seeking and Outward FDI of Emerging Market Firms: The Moderating Effect of Inward FDI", **Global Strategy Journal**, 2, 277-295.
- Li, Jingxun ve Lee, Ruby P. (2015), "Can Knowledge Transfer Within MNCs Hurt Subsidiary Performance? The Role of Subsidiary Entrepreneurial Culture and Capabilities", **Journal of World Business**, 50(4), 663-673.
- Li, Wen Helena vd. (2017). "How Do Linking, Leveraging and Learning Capabilities Influence the Entry Mode Choice for Multinational Firms from Emerging Markets?", **Baltic Journal of Management**, 12(2): 171-193.
- Liao, Shu Hsien vd. (2007), "Knowledge Sharing, Absorptive Capacity, and Innovation Capability: An Empirical Study of Taiwan's Knowledge-Intensive Industries", **Journal of Information Science**, 33(3), 340-359.
- Lin, Chen, vd. (2018), "Managerial Risk-Taking Incentives and Merger Decisions", **Journal of Financial and Quantitative Analysis**, 53 (2), 643-680.
- Liou, Ru Shiun ve Rao-Nicholson, Rekha (2017), "Out of Africa: The Role of Institutional Distance and Host-Home Colonial Tie in South African Firms' Post-Acquisition Performance in Developed Economies", **International Business Review**, 26(6), 1184-1195.
- Liu, Chia Ling Eunice vd. (2010), "Understanding the Impact of Relational Capital and Organizational Learning on Alliance Outcomes", **Journal of World Business**, 45, 237-249.

- Liu, Yipeng ve Woywode, Michael (2013), "Light-Touch Integration of Chinese Cross-Border M&A: The Influences of Culture and Absorptive Capacity", **Thunderbird International Business Review**, 55 (4), 469-483.
- Low, Kathleen Yi Jia ve Ho, Elsen Yen Chen (2016), "A Knowledge-Based Theory of the Multinational Economic Organization", **Long Range Planning**, 49(6), 641-647.
- Lubatkin, M. (1983). "Mergers and The Performance of the Acquiring Firm", **Academy of Management Review**, 8(2), 218-225.
- Luo, Yadong ve Tung, Rosalie L. (2007), "International Expansion of Emerging Market Enterprises: A Springboard Perspective", **Journal of International Business Studies**, 38, 481-498.
- \_\_\_\_\_ (2018), "A General Theory of Springboard MNEs", **Journal of International Business Studies**, 49(2), 129-152.
- Madhok, Anoop ve Keyhani, Mohammad (2012), "Acquisitions as Entrepreneurship: Asymmetries, Opportunities, and The Internationalization of Multinationals from Emerging Economies", **Global Strategy Journal**, 2, 26-40.
- Mahmood, I. P. vd. (2011) "Where Can Capabilities Come From? Network Ties and Capability Acquisition in Business Groups", **Strategic Management Journal**, 32, 820-848.
- Mathews, John A. (2002), **Dragon Multinational: A New Model for Global Growth**, Oxford University Press, New York.
- \_\_\_\_\_ (2006), "Dragon Multinationals: New Players in 21st Century Globalization", **Asia Pacific Journal of Management**, 23(1), 5-27.
- \_\_\_\_\_ (2017), "Dragon Multinationals Powered by Linkage, Leverage and Learning: A Review and Development", **Asia Pacific Journal of Management**, 34, 769-775.
- Merriam, Sharan B. (1998), **Qualitative Research and Case Study Applications in Education. Revised and Expanded from "Case Study Research in Education"**, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Merriam, Sharan B. (2018), **Nitel Araştırma Yöntemleri**, (Çev. Ed. Selahattin Turan), Nobel Akademi, Ankara.
- Merriam, Sharan B. ve Tisdell, Elizabeth J. (2015), **Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation**, Jossey-Bass, San Francisco.
- Meyer, Klaus E. vd. (2009), "Managing Knowledge in Foreign Entry Strategies: A Resource-Based Analysis", **Strategic Management Journal**, 30, 557-574.
- Meyer, Klaus E. vd. (2011), "Multinational Enterprises and Local Contexts: The Opportunities and Challenges of Multiple Embeddedness", **Journal of Management Studies**, 48(2), 235-252.

- Minbaeva, Dana B. (2007), "Knowledge Transfer in Multinational Corporations", **Management International Review**, 47(4), 567-593.
- Minbaeva, Dana B. ve Michailova, Snejjina (2004), "Knowledge Transfer and Expatriation in Multinational Corporations: The Role of Disseminative Capacity", **Employee Relations**, 26(6), 663-679.
- Mohajan, Haradhan Kumar (2017), "Tacit Knowledge for the Development of Organizations", **ABC Journal of Advanced Research**, 6(1), 17-24.
- Mudambi, Ram vd. (2014), "Reverse Knowledge Transfer in MNEs: Subsidiary Innovativeness and Entry Modes", **Long Range Planning**, 47(1-2), 49-63.
- Nachum, Lilach ve Zaheer, Srilata (2005), "The Persistence of Distance? The Impact of Technology on MNE Motivations for Foreign Investment", **Strategic Management Journal**, 26 (8), 747-767.
- Nair, Smitha R. vd. (2015), "Reverse Knowledge Transfer from Overseas Acquisitions: A Survey of Indian MNEs", **Management International Review**, 55(2), 277-301.
- \_\_\_\_\_ (2016), "Reverse Knowledge Transfer in Emerging Market Multinationals: The Indian Context", **International Business Review**, 25(1), 152-164.
- \_\_\_\_\_ (2018), "Do Parent Units Benefit from Reverse Knowledge Transfer?" **British Journal of Management**, 29(3), 428-444.
- Najafi-Tavani, Zhaleh vd. (2012), "Mediating Effects in Reverse Knowledge Transfer Processes", **Management International Review**, 52(3), 461-88.
- Najafi-Tavani, Zhaleh vd. (2015), "Reverse Knowledge Transfer and Subsidiary Power", **Industrial Marketing Management**, 48, 103-110.
- Najafi-Tavani, Zhaleh vd. (2018), "Building Subsidiary Local Responsiveness: (When) Does the Directionality of Intrafirm Knowledge Transfers Matter?" **Journal of World Business**, 53(4), 475-492.
- Narula, Rajneesh (2006), "Globalization, New Ecologies, New Zoologies, and The Purported Death of The Eclectic Paradigm", **Asia Pacific Journal of Management**, 23(2), 143-151.
- Nayyar, Deepak (2008), "The Internationalization of Firms from India: Investment, Mergers and Acquisitions" **Oxford Development Studies**, 36 (1), 111-131.
- Nelaeva, Alena ve Nilssen, Frode (2022), "Contrasting Knowledge Development for Internationalization Among Emerging and Advanced Economy Firms: A Review and Future Research", **Journal of Business Research**, 139, 232-256.
- Neuman, W. Lawrence (2009), *Understanding Research*, 1. Baskı, Pearson.

- Nicholson, Rekha Rao ve Salaber, Julie (2013), "The Motives and Performance of Cross-Border Acquirers from Emerging Economies: Comparison between Chinese and Indian Firms", **International Business Review**, 22(6), 963-980.
- Nocke, Volker ve Yeaple, Stephen (2007), "Cross-Border Mergers and Acquisitions vs. Greenfield Foreign Direct Investment: The Role of Firm Heterogeneity", **Journal of International Economics**, 72 (2), 336-365.
- Nonaka, Ikujiro, ve Takeuchi, Hirotaka (1995), **The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**, Oxford University Press, New York.
- Orbay, Hakan, ve Yurtoglu, B. Burcin (2006), "The Impact of Corporate Governance Structures on The Corporate Investment Performance in Turkey", **Corporate Governance: An International Review**, 14(4), 349-363.
- Özen, Şükrü. (2004), **Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar**, academiaedu., (25.11.2019).
- Park, Chansoo ve Vertinsky, Ilan (2016), "Reverse and Conventional Knowledge Transfers in International Joint Ventures", **Journal of Business Research**, 69 (8), 2821-2829.
- Park, Kathleen Marshall vd. (2018), "Managing Patterns of Internationalization, Integration, and Identity Transformation: The Post-Acquisition Metamorphosis of an Arabian Gulf EMNC", **Journal of Business Research**, 93, 122-138.
- Peng, Yu Shu vd. (2011), "The Learning Effect on Business Groups' Subsequent Foreign Entry Decisions into Transitional Economies", **Asia Pacific Management Review**, 16(1), 1-21.
- Peng, Zeyu vd. (2017), "Towards a Framework of Reverse Knowledge Transfer by Emerging Economy Multinationals: Evidence from Chinese MNE Subsidiaries in the United States", **Thunderbird International Business Review**, 59(3), 349-366.
- Penrose, Edith (1959), **The Theory of the Growth of the Firm**, Oxford, Blackwell.
- Percy, William H. vd. (2015), "Generic qualitative research in psychology", **The Qualitative Report**, 20 (2), 76-85.
- Petersen, Bent vd. (2008), "Closing Knowledge Gaps in Foreign Markets", **Journal of International Business Studies**, 39(7), 1097-1113.
- Peterson, Robert A. ve Jolibert, Alain J. P. (2007), "A Meta-Analysis of Country-of-Origin Effects", **Journal of International Business Studies**, 26(4), 883-900.
- Petrović-Randelović, Marija vd. (2017), "Market Size as a Determinant of The Foreign Direct Investment Inflows in The Western Balkans Countries", **Facta Universitatis Series: Economics and Organization**, 93-104.

- Polanyi, Michael (1966), "The Logic of Tacit Inference", **Philosophy**, 41(155), 1-18.
- Pradhan, Jaya Prakash (2008), **Overcoming innovation limits through outward FDI: The overseas acquisition strategy of Indian pharmaceutical firms**, <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/12362/>, (09.04.2019).
- Pradhan, Jaya Prakash (2010), "Strategic Asset-Seeking Activities of Emerging Multinationals: Perspectives on Foreign Acquisitions by Indian Pharmaceutical MNEs." **Organizations and Markets in Emerging Economies**, 1 (2), 9-31.
- Punch, Keith F. (2005), Sosyal Araştırmalara Giriş: Nitel ve Nicel Yaklaşımlar, (Çev. Dursun Bayrak vd.), Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Rabbiosi, Larissa (2011), "Subsidiary Roles and Reverse Knowledge Transfer: An Investigation of The Effects of Coordination Mechanisms", **Journal of International Management**, 17(2, Haziran 97-113.
- Rabbiosi, Larissa ve Santangelo, Grazia D. (2013), "Parent Company Benefits from Reverse Knowledge Transfer: The Role of The Liability of Newness in MNEs", **Journal of World Business**, 48(1), 160-170.
- Ramamurti, Ravi (2009) "What Have We Learned About Emerging-Market MNEs?" **Emerging Multinationals in Emerging Markets**, 399.
- \_\_\_\_\_ (2012), "Commentaries What Is Really Different About Emerging." **Global Strategy Journal** 47, 41-47.
- Ranucci, Rebecca Ann ve Souder, David (2015), "Facilitating Tacit Knowledge Transfer: Routine Compatibility, Trustworthiness, and Integration in M&As", **Journal of Knowledge Management**, 19(2), 257-276.
- Ray, Pradeep Kanta vd. (2017), "Internationalization of Latecomer Firms from Emerging Economies: The Role of Resultant and Autonomous Learning", **Asia Pacific Journal of Management**, 34, 851-873.
- Reddy, K. S. (2015), "The State of Case Study Approach in Mergers and Acquisitions Literature: A Bibliometric Analysis", **Future Business Journal**, 1(1-2), 13-34.
- Reddy, K. Srinisava vd. (2016), "Cross-Border Acquisitions by State-Owned and Private Enterprises: A Perspective from Emerging Economies", **Journal of Policy Modeling**, 38 (6), 1147-1170.
- Renneboog, Luc ve Vansteenkiste, Cara (2019), "Failure and Success in Mergers and Acquisitions" **Journal of Corporate Finance**, 58, 650-699.
- Rennie, Michael W (1993), Born Global, **McKinsey Quarterly**, 4, 45-52.
- Robinson, Joan (1942), **The Economics of Imperfect Competition**, 5. Baskı, Macmillan, London.

- Rugman, Alan M. ve Verbeke, Alain (2001), "Subsidiary-Specific Advantages in Multinational Enterprises", **Strategic Management Journal**, 22(3), 237-250.
- Rui, Huaichuan ve Yip, George S. (2008), "Foreign Acquisitions by Chinese Firms: A Strategic Intent Perspective", **Journal of World Business**, 43(2), 213-226.
- Sarala, Riikka M. vd. (2017), "Beyond Merger Syndrome and Cultural Differences: New Avenues for Research on the 'Human Side' of Global Mergers and Acquisitions (M&As)", **Journal of World Business**, 1-15.
- Sarala, Riikka Mirja vd. (2016), "A Sociocultural Perspective on Knowledge Transfer in Mergers and Acquisitions", **Journal of Management**, 42(5), 1230-1249.
- Schiffbauer, Marc vd. (2017), "Do Foreign Mergers and Acquisitions Boost Firm Productivity?" **International Business Review**, 26(6), 1124-1140.
- Schomaker, Margaret Spring ve Zaheer, Srilata (2014), "The Role of Language in Knowledge Transfer to Geographically Dispersed Manufacturing Operations", **Journal of International Management**, 20(1), 55-72.
- Schulz, Martin (2003), "Pathways of Relevance: Exploring Inflows of Knowledge into Subunits of Multinational Corporations", **Organization Science**, 14(4), 440-459.
- Scott, Richard W. (1995), **Institutions and Organizations Ideas, Interests, and Identities**, 1. Baskı, Sage Publications, Los Angeles.
- Sheng, Margaret L. (2019), "Foreign Tacit Knowledge and a Capabilities Perspective on MNEs' Product Innovativeness: Examining Source-Recipient Knowledge Absorption Platforms", **International Journal of Information Management**, 44, 154-163.
- Silveira, Franciane Freitas vd. (2017), "Determinants of Reverse Knowledge Transfer for Emerging Market Multinationals: The Role of Complexity, Autonomy and Embeddedness", **Revista de Administração**, 52(2), 176-188.
- Simonin, Benard L. (1999), "Transfer of Marketing Strategic of Know-How in International Empirical Alliances: The Role Investigation of Antecedents Knowledge Ambiguity", **Journal of International Business Studies**, 30(3), 463-490.
- Singh, Neelem (2011) "Emerging Economy Multinationals: The Role of Business Groups", **Economics, Management and Financial Markets**, 6(1), 142-181.
- Siyue, Chen vd. (2022), "Does China's Direct Investment in ASEAN Have Institutional Preference from The Perspective of Investment Motivation Heterogeneity?", **Journal of the Asia Pacific Economy**, 1-25.
- Steensma, H. Kevin ve Lyles, Marjorie A. (2000), "Explaining IJV Survival in a Transitional Economy Through Social Exchange and Knowledge-Based Perspectives", 21(8), 831-851.

- Su, Cong vd. (2020), “Demand and Willingness for Knowledge Transfer in Springboard Subsidiaries of Chinese Multinationals”, **Journal of Business Research**, 109, 297-309.
- Sun, Sunny Li vd. (2012), “A Comparative Ownership Advantage Framework for Cross-Border M&As: The Rise of Chinese and Indian MNEs”, **Journal of World Business**, 47(1), 4-16.
- Surdu, Irina vd. (2018), "Emerging Market Multinationals' International Equity-Based Entry Mode Strategies: Review of Theoretical Foundations And Future Directions", **International Marketing Review**, 35 (2), 342-359.
- Sümer, Selay Ilgaz ve Üner, M. Mithat (2014), “Türkiye ile Orta Asya Türk Cumhuriyetleri Arasındaki Psikolojik Mesafe”, **Bilig**, 69, 239-262.
- Szulanski, Gabriel (1996), “Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm”, **Strategic Management Journal**, 17(S2), 27-43.
- Şahin, Kader vd. (2021), **Türk İşletme Grupları Uluslararasılaşma Stratejileri, Yönetim Kurulları, Makro Ekonomik ve Kurumsal Bağlam**, Nobel Bilimsel Eserler, Ankara.
- Sahin, Kader vd. (2022), Internationalization of Turkish Business Groups: Motives and Institutional Context, **International Journal of Emerging Markets**, (ahead of print).
- Şahin, Kader ve Kaplan, Tuğba (2023), “FDI Motives and Location Decisions of Emerging Country Business Groups: Entry Mode, Ownership and Institutional Environment”, **Journal of East-West Business**, 1-28.
- Şahin, Kader, ve Mert, Kübra (2014), “Türkiye’deki İşletme Gruplarının Uluslararasılaşma Motivasyonunun Lokasyon ve Giriş Stratejisi Üzerindeki Etkisi”, **TISK Akademi**, 9-18.
- Tao, Fang vd. (2017), “Do Cross-Border Mergers and Acquisitions Increase Short-Term Market Performance? The Case of Chinese Firms”, **International Business Review**, 26(1), 189-202.
- Teddlie, Charles ve Tashakkori, Abbas (2009), **Foundations of Mixed Methods Research. Integrating Quantitative and Qualitative Approaches in the Social and Behavioral Sciences**. Sage Publications.
- Tenzer, Helene vd. (2017), “Language in International Business: A Review and Agenda for Future Research”, **Management International Review**, 57(6), 815-854.
- Thite, Mohan vd. (2016), “Internationalization of Emerging Indian Multinationals: Linkage, Leverage and Learning (LLL) Perspective”, **International Business Review**, 25(1), 435-443.
- Tsai, Wenpin (2001), “Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance”, **The Academy of Management Journal**, 44(5), 996-1004.

- \_\_\_\_\_ (2002), “Social Structure of ‘Coopetition’ Within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing”, **Organization Science**, 13(2), 179-190.
- Tsang, Eric W. K. ve Yip, Paul S. L. (2007), “Economic Distance and the Survival of Foreign Direct Investments”, **Academy of Management Journal**, 50(5), 1156-1168.
- Tseng, Cher Hung (2015), “Determinants of MNC’s Knowledge Inflows to Subsidiaries: A Perspective on Internalization Advantages”, **Management International Review**, 55, 119-150.
- Türken, Serhat (2018), “Gelişmekte Olan Piyasalarda Çeşitlendirme ve Uluslararasılaşma Stratejilerinin İşletme Grubu Düzeyinde İncelenmesi: Doğuş Grubu Örneği”, **Journal of Strategic Management Research**, 1, 7-43.
- United Nations Conference on Trade and Development (2000), **World Investment Report: Cross Border Mergers and Acquisitions and Development**, UN. (21.09.2020).
- \_\_\_\_\_ (2006), **World Investment Report: FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development**. UN. (15.05.2023).
- \_\_\_\_\_ (2016), **World Investment Report: Investor Nationality: Policy Challenges**, UN. (27.01.2020)
- \_\_\_\_\_ (2018), **World Investment Report: Investment and New Industrial Policies**, UN. (13.10.2020).
- \_\_\_\_\_ (2022), **World Investment Report: International Tax Reforms and Sustainable Development**, UN. (21.03.2023)
- Üsdiken, Behlül (2019), “Owners and Salaried Managers in Large Turkish Enterprises”, **Business, Ethics and Institutions**, Routledge, 175-202.
- Xie, En vd. (2017), “Country-specific Determinants of Cross-border Mergers and Acquisitions: A Comprehensive Review and Future Research Directions”, **Journal of World Business**, 52(2), 127-183.
- Xie, Xuemei vd. (2018), “Inter-Organizational Knowledge Acquisition and Firms’ Radical Innovation: A Moderated Mediation Analysis”, **Journal of Business Research**, 90, 295-306.
- Xu, Dean ve Meyer, Klaus E. (2013), “Linking Theory and Context: ‘Strategy Research in Emerging Economies’ after Wright et al. (2005)”, **Journal of Management Studies**, 50(7), 1322-1346.
- Vahlne, Jan-Erik ve Johanson, Jan (2013), "The Uppsala Model on Evolution of The Multinational Business Enterprise from Internalization to Coordination of Networks", **International Marketing Review**, 30 (3), 189-210.

- 
- (2017), "From Internationalization to Evolution: The Uppsala Model at 40 Years", **Journal of International Business Studies**, 48(9), 1087-1102.
- Van Wijk, Raymond, vd. (2008), "Inter-and Intra-Organizational Knowledge Transfer: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Consequences." **Journal of Management Studies** 45(4), 830-853.
- Vasilaki, Athina ve O'Regan, Nicholas (2008), "Enhancing Post-Acquisition Organisational Performance: The Role of The Top Management Team", **Team Performance Management: An International Journal**, 14 (3/4), 134-145.
- Wadhwa, Kavita ve Reddy, Sudhakara S (2011), "Foreign Direct Investment into Developing Asian Countries: The Role of Market Seeking, Resource Seeking and Efficiency Seeking Factors", **International Journal of Business and Management**, 6 (11), 219-226.
- Waibel-Fischer, Mira vd. (2004), "Local Knowledge in Activity Systems: The Socio-cultural Perspective of Knowledge Development", Fischer vd., Martin (Ed.), **European Perspectives on Learning at Work: The Acquisition of Work Process Knowledge**, 1. Baskı içinde (71-95) European Centre for the Development of Vocational Training, Lüksemburg.
- Wang, Catherine L. vd. (2015), "Success Traps, Dynamic Capabilities and Firm Performance", **British Journal of Management**, 26(1), 6-44.
- Wang, Pien vd. (2004), "An Integrated Model of Knowledge Transfer from MNC Parent to China Subsidiary", **Journal of World Business**, 39(2), 168-182.
- Weber, Yaakov vd. (2009), "International Mergers and Acquisitions Performance Revisited - The Role of Cultural Distance and Post-Acquisition Integration Approach", **Advances in Mergers and Acquisitions**, 8, 1-17.
- Wehn, Uta ve Montalvo, Carlos (2018), "Knowledge Transfer Dynamics and Innovation: Behaviour, Interactions and Aggregated Outcomes", **Journal of Cleaner Production**, 171, S56-S68.
- Wiersema, Margarethe F. ve Bowen, Harry P. (2008), "Corporate Diversification: The Impact of Foreign Competition, Industry Globalization, and Product Diversification", **Strategic Management Journal**, 29, 115-132.
- Williamson, Oliver (1979), Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations", **Journal of Law and Economics**, 22 (2), 233-61.
- World Bank (2017), **Global Investment Competitiveness Report 2017/2018: Foreign Investor Perspectives and Policy Implications**. (15.05.2013).
- World Bank, <https://www.worldbank.org>
- Yang, Qin vd. (2008), "Conventional and Reverse Knowledge Flows in Multinational Corporations", **Journal of Management**, 34(5), 882-902.

- Yaprak, Attila vd. (2018), "Post-Acquisition Strategies of Emerging Market Internationalizing Enterprises: The State of The Art in Research And Future Research Directions", *Journal of Business Research*, 93, 90-97.
- Yaprak, Attila ve Karademir, Bahattin (2010), "The Internationalization of Emerging Market Business Groups: An Integrated Literature Review", *International Marketing Review*, 27(2), 245-262.
- 
- (2011), "Emerging Market Multinationals' Role in Facilitating Developed Country Multinationals' Regional Expansion: A Critical Review of The Literature and Turkish MNC Examples", *Journal of World Business*, 46 (4), 438-446.
- Yıldırım-Öktem, Özlem, ve Selekler-Göksen, Nisan (2018), "Internationalization of Family Business Groups: Content Analysis of the Literature and a Synthesis Model", *European Journal of Family Business*, 8(1), 2018.
- Yıldırım, Ali, ve Şimşek, Hasan (2005), *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, 5. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Yıldırım, Canan (2017), "Turkey's Outward Foreign Direct Investment: Trends and Patterns of Mergers and Acquisitions", *Journal of Balkan and Near Eastern Studies*, 19(3), Routledge, 276-293.
- Yıldırım, Engin (2002), "‘Cogito Ergo Sum’dan ‘Vivo Ergo Sum’a Örgütsel Analiz", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2 (2), 155-185.
- Yıldırım, M. Halit ve Erdem, Ahmet Tuncay, (2016), "Küreselleşme Ve Küresel Doğan İşletmeler: Konya Karatay Organize Sanayi Bölgesinde Nitel Bir Araştırma", *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 1 (1), 12-28.
- Yıldız, H. Emre vd. (2019) "What Fosters Individual-Level Absorptive Capacity in MNCs? An Extended Motivation-Ability-Opportunity Framework", *Management International Review*, 59(1), 93-129.
- Yin, Robert K. (2016), *Qualitative Research from Start to Finish*, The Guilford Press, New York.
- Yiu, Daphne, vd. (2005), "Understanding Business Group Performance in an Emerging Economy: Acquiring Resources and Capabilities in Order to Prosper", *Journal of Management Studies* 42(1), 183-206.
- Yücelen, Murat (2005), "Stratejik İşbirliklerinde Bilgi Transferi", Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yücelen, Murat (2007), "Knowledge Transfer and Organizational Learning in Strategic Cooperative Ventures", *Journal of Global Strategic Management*, 2, 126-133.

Zhou, Abby Jingzi vd. (2018), “Fostering Integration Through HRM Practices: An Empirical Examination of Absorptive Capacity and Knowledge Transfer in Cross-Border M&As”, **Journal of World Business**, 55(2), 1009147.





**EKLER**

### Ek 1. Görüşme Soruları<sup>15</sup>

1. Şirketiniz farklı yatırım türleri ile yurt dışında faaliyet göstermektedir. Şirketinizin uluslararasılaşma sürecinden bahsedebilir misiniz? Sizce şirketiniz neden uluslararasılaşıyor?
2. Şirketiniz hem sıfırdan yatırım hem şirket satınalma yoluyla yurt dışında faaliyet gösteriyor? Şirketiniz için bu yatırım alternatiflerini birbirinden ayıran şey nedir?
3. Bu anlamda şirketiniz satınalmaları neden yapıyor?
4. Şirket tarafından yapılan satınalmaların şirkete ne kattığını düşünüyorsunuz?
5. Farklı ülkelerde faaliyetlerini yürütmeye devam eden bir şirketsiniz. Ülkeleri şirketiniz için farklılaştıran ya da ayırtıran şey nedir?
6. Satın aldığınız şirketler, alım işlemi sonrasında faaliyetlerini otonom mu sürdürüyor yoksa merkezi bir yapılanma var mı?
7. Yönetim yapılanması açısından matris bir yapı var mı?
8. Satın alınan şirketlerde var olan bilgi nasıl keşfediliyor?
9. Merkez şirketinize bilgi transfer ediliyor mu?
10. Bilgi transferi sürecinde sistematik bir süreç takip ediliyor mu?
11. Elde edilen ve faydalanılan bilginin grup üyesi diğer şirketler ile paylaşılması söz konusu oluyor mu?
12. Satın alınan şirketlerden transfer edilen ve grup üyesi şirketlerle paylaşılan örnek verebileceğiniz transfer uygulamaları var mıdır?

---

<sup>15</sup> Yöntem kısmında ifade edildiği gibi katılımcılara yöneltilen sorular, kariyer tecrübeleri ile şekillendirilerek sorulmuştur. Dolayısıyla burada yer verilen sorular, katılımcılara yöneltilen soruları genel hatlarıyla yansıtmaktadır.

## EK 2. Etik Kurul Raporu



GİZLİ

T.C.

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Hukuk Müşavirliği

13.08.2021 17:03  
E-82554930-050.01.04-158884  
03063328

Sayı : E-82554930-050.01.04-158884 -300-1359  
Konu : Nimet KALKAN'ın Etik Kurul Kararı

13.08.2021

**Sn. Nimet KALKAN**

KTÜ-Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Doktora Programı öğrencisi Nimet KALKAN'ın yürütmeyi planladığı; "Sınır Ötesi Satınalmalar Sonrasında Gerçekleştirilen Ters Bilgi Transferi ve Bilginin Paylaşılması" adlı çalışmada kullanmak için gerekli olan Etik Kurul İncelemesi yapılmış ve onay verilmiştir.  
Bilgilerinize ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Akif CİNEL  
Rektör Yardımcısı

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Doğrulama Kod: 9C84E6CE-8983-44AC-B505-671F7BA9A28F

GİZLİ

Doğrulama Adres: <https://www.hukuye.gov.tr/karadeniz-teknik-universitesi-ebys>

61080 – Trabzon /  
TÜRKİYE  
Tel:

Faks:

[www.ktu.edu.tr](http://www.ktu.edu.tr)

Ayrıntılı Bilgi İçin İrtibat  
Çetinkaya GÜMRÜKÇUOĞLU

Sayfa  
1 / 1



## ÖZGEÇMİŞ

Nimet KALKAN, 1995 yılında Cumhuriyet İlköğretim Okulu'ndan, 2002 yılında İstanbul Bayrampaşa Anadolu Lisesi'nden mezun oldu. Lisans eğitimini Ankara'da Ufuk Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Bölümüyle birlikte İşletme Bölümünde çift anadal yaparak, burslu bir şekilde tamamlayan KALKAN, eğitimini 2007 yılında birincilik derecesi ile bitirdi. 2015 yılında Öğretim Üyesi Yetiştirme Programı kapsamında Karadeniz Teknik Üniversitesi - İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi - İşletme Bölümü - Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalına araştırma görevlisi olarak atandı. Lisansüstü eğitime direkt doktora (bütünleşik doktora) yaparak başlayan KALKAN, halen Karadeniz Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde araştırma görevlisi olarak çalışmalarını sürdürmektedir.

KALKAN, evli ve bir çocuk annesi olup iyi derecede İngilizce bilmektedir.