

**T.C.
GALATASARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**TÜRK ŞİRKETLERİNİN GELİŞMEKTE OLAN
ÜLKELERE GİRİŞ ŞEKİLLERİ: RUSYA ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Reşat Bako

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Sibel YAMAK

Ağustos 2014

ÖNSÖZ

“Türk Şirketlerinin Gelişmekte Olan Pazarlara Giriş Şekilleri: Rusya Örneği” başlıklı yüksek lisans tez çalışmamda bana yol gösteren ve her konuda beni destekleyen ve yeri geldiğinde benim kadar emek sarf eden tez danışmanım Sayın Hocam Prof.Dr.Sibel YAMAK’a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Yüksek Lisans eğitimim boyunca bilgilerini paylaştıkları ve eğitimimiz için sarf ettikleri emekler için bütün hocalarıma teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmamın hazırlanması sırasında harcadığı zaman, verdiği emek ve katkılarından dolayı Merve ÇİZGEN’e, verdikleri destek nedeniyle Şinasi ÇAĞLAYAN, Z. Nahit TOSLAK ve Zeynep DENİZ’e ne kadar teşekkür etsem azdır. Ayrıca tezimin gözden geçirilmesinde yardımcı olan Elif CEMEK’e teşekkürü bir borç bilirim.

Eğitim hayatım boyunca desteklerini hep yanımda hissettiğim Babam Cemal BAKO, Annem İrina BAKO, Ablam Derya BAKO ve Halam Feride BAKO’ya gösterdikleri sabır, sevgi ve destek için ne kadar teşekkür etsem azdır. Geçen yıl kaybettiğim ve üzerimde çok emekleri olan Halalarım Müveddet ve Müşerref BAKO’ya sevgi ve saygımın bir ifadesi olarak tezimi onlara ithaf ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	ii
KISALTMALAR LİSTESİ	vi
ŞEKİL LİSTESİ.....	vii
TABLO LİSTESİ.....	viii
RÉSUMÉ	x
ABSTRACT.....	xvi
ÖZET	xxiii
1.BÖLÜM	1
1.1 GİRİŞ	1
1.2 Araştırmanın Önemi.....	2
1.3 Araştırmanın Amacı.....	3
1.4 Araştırmanın Planı	3
2.BÖLÜM	4
KURAMSAL ÇERÇEVE.....	4
2.1 Giriş	4
2.2 Arka Plan ve Sorunun Belirlenmesi.....	4
2.2.1 Türkiye’de Ekonomik Durum.....	4
2.2.2 Rusya’da Ekonomik Durum.....	6
2.3 Tanımlar.....	9
2.3.1 Çok uluslu şirket nedir?	9
2.3.2 Gelişmişlik tanımı nedir?	15
2.3.2.1 Gelişmişlik seviyesi	15
2.3.2.2 UNDP sıralaması.....	15
2.3.2.3 Dünya Bankası	17
2.3.2.3 IMF	18
2.3.2.4 OECD tanımı	19
2.3.2 Born Global (Küresel Doğan) Şirketler	21
2.4 Teoriler.....	21
2.4.1 Şirketleri Uluslararası Şirket Olmaya İten Nedenler	21

2.4.2 Şirketler nasıl uluslararası hal alır?	22
2.4.2.1 Ürün Yaşam Döngüsü Teorisi.....	22
2.4.2.2 Porter’ın Elmas Modeli	24
2.4.3 Giriş zamanının belirlenmesi	26
2.4.4 Uppsala Modeli	27
2.4.5 Inovasyon-adaptasyon Modeli	30
2.5 Hangi Ülke Pazarına Girilmeli.....	30
2.5.1 Eklektik Paradigma	30
2.5.2 Yatırım Gelişim Yolu (Investment Development Path).....	34
2.6 Uluslararası İş Dünyasında Trendler.....	40
2.7 Pazara Giriş Şekilleri	41
2.7.1 İhracat	42
2.7.1.1 Dolaylı ihracat.....	42
2.7.1.2 Doğrudan ihracat.....	43
2.7.2 Kontrat Temelli Pazara Giriş Stratejileri	44
2.7.2.1 Lisanslama	44
2.7.2.2 Kontrata dayalı üretim (Fason)	45
2.7.2.3 Franchise Anlaşmaları.....	45
2.7.2.4 Karşılıklı Pazarlama Anlaşmaları	46
2.7.2.5 Yönetimsel Anlaşmalar	46
2.7.3 Yatırım ile Pazara Giriş.....	46
2.7.3.1 Doğrudan Yatırım	47
2.7.3.2 Ülke-aşırı Birleşme ve Satın-almalar	48
2.7.3.3 Sınır-aşırı Birleşmeler	48
2.7.3.4 Sınır-aşırı Ortak Girişimler	49
2.8 Giriş Şekilleri ve Ortaklık Yapılarının Kategorize Edilmesi	50
2.9 Giriş Şekli Seçimi	54
2.9.1 İşlem Maliyeti Kuramı (Transaction Cost Theory).....	54
2.9.2 Pazarlık Gücü ve Giriş Şekli	55
2.9.3 Örgütsel Kabiliyet ve Giriş Şekli	56
2.9.4 Yönetimsel Düşünceler ve Giriş Şekilleri.....	57
2.9.5 Kurumsal Teori	58
2.10 Gelişmekte Olan Ülke Şirketleri Giriş Şekilleri.....	58
2.11 Türkiye ile İlgili Yapılan Araştırmalar	63

2.12 Araştırmalarda Giriş Şekillerine Etki Eden Değişkenler	79
2.13 Hipotezler.....	83
1. Ülke Riskinin Pazara Giriş Şekline Etkisi	83
2. Devletin Müdahale Riskinin Pazara Giriş Şekline Etkisi	84
3. Hukuki Yetersizlikler/ Belirsizlikler ve Etik Değerlerin Pazara Giriş Şekline Etkisi....	84
4.Doğrudan Dış Yatırıma Karşı Tavrıların Pazara Giriş Şekline Etkisi	85
5. Pazarda Ekonomik Beklentilerin Pazara Giriş Şekline Etkisi.....	86
6. Rekabetin Pazara Giriş Şekline Etkisi	87
7. Ana Ülkedeki Durumun Pazara Giriş Şekline Etkisi	87
8. Ülke ilişkilerinin Pazara Giriş Şekline Etkisi	88
9.Kültürel Farkların Pazara Giriş Şekline Etkisi.....	89
10. Know How'ın Pazara Giriş Şekline Etkisi.....	90
3.BÖLÜM	92
ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	92
3.1 Araştırmanın Amaçları ve Hedefi	92
3.2 Araştırma Sorusu	92
3.3 Ana kütle Hakkında	93
3.4 Kuramsal Çerçeve.....	93
3.4.1 Veri Toplama Süreci	94
3.4.2 Geri Dönüş Oranı.....	94
3.4.3 Anket Yöntemi.....	95
3.4.3.1 Bağımlı Değişkenler	96
3.4.3.2 Bağımsız değişkenler	96
3.5 Analiz	98
3.5.1 Veri Analiz Yöntemi	98
3.5.2 Örneklem büyüklüğü.....	99
3.5.3 Çoklu Doğrusal Bağlantı (Multicollinearity).....	101
3.5.3 VIF	101
3.6 Frenkans Dağılımı.....	102
4.BÖLÜM	113
BULGULAR.....	113
4.1 Bulgular.....	113
1. Ülke Riskinin Pazara Giriş Şekline Etkisi	113
2. Devletin Müdahale Riskinin Pazara Giriş Şekline Etkisi	116

3. Hukuki Eksiklikler/ Belirsizlikler ve Etik Değerlerin Pazara Giriş Şekline Etkisi.....	118
5. Pazarda Ekonomik Beklentilerin Pazara Giriş Şekline Etkisi.....	122
6. Rekabetin Pazara Giriş Şekline Etkisi	124
7. Ana Ülkedeki Durumun Pazara Giriş Şekline Etkisi	126
8. Ülke İlişkilerinin Pazara Giriş Şekline Etkisi	129
9.Kültürel Farkların Pazara Giriş Şekline Etkisi.....	132
10. Know How'ın Pazara Giriş Şekline Etkisi.....	134
Oluşturduğum Eklektik Modelin Pazara Giriş Şekline Etkisi.....	136
5.BÖLÜM	140
SONUÇ, ÖNERİLER VE KISITLAR.....	140
5.1 Sonuç	140
5.2 Öneriler ve Kısıtlar	142
KAYNAKÇA.....	143
EK -1.....	149
ÖZGEÇMİŞ	158

KISALTMALAR LİSTESİ

ÇUŞ	: Çok Uluslu Şirket
TSOŞ	: Tamamına Sahip Olunan Şirket
OG	: Ortak Girişim
GSMH	: Gayri Safi Milli Hasıla
DDY	: Doğrudan Dış Yatırım
TMÇUS	: Türk Menşeli Çok Uluslu Şirket
KBDMG	: Kişi Başına Düşen Milli Gelir
GOÜÇUŞ	: Gelişmekte Olan Ülke Çok Uluslu Şirketleri

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 2.1 İnsani Gelişim Endeksi	16
Şekil 2.2 Kişi Başına Düşen Milli Gelir	18
Şekil 2.3 Pazara Giriş Şekilleri	52
Şekil 2.4 Giriş Şekillerinde Kaynak ve Risk Orantısı.....	53
Şekil 2.5 Giriş Yollarının Kontrol Oranına Göre Sınıflanması	54
Şekil 2.6 Giriş Stratejileri Sınıflandırılması	55
Şekil 2.7 Türkiye'nin Küresel Şirketler Listesi	62
Şekil 2.8 BCG Global Challengers Listesi	63
Şekil 2.9 Giriş Şekilleri Kategorizasyonu	68
Şekil 2.10 Giriş Şekillerini Etkileyen Değişkenler	79
Şekil 2.11 Pazara Giriş Şekillerinin Derlenmiş Hali	82
Şekil 3.12 Pazara Giriş Şekli	103
Şekil 3.13 Şu anda Rusya Pazarındaki Yatırımınız	103

TABLO LİSTESİ

tablo 2.1 Çuş Operasyonel Tanımı İçin Kullanılan Değişkenler.....	12
Tablo 2.2 Çuş Sınıflandırmak İçin Kullanılan Verilerin Alındığı Kaynaklar	13
Tablo 2.3 Uluslararası Kuruluşların Ülke Sınıflandırma Özet Tablosu	20
Tablo 2.4 Gelişmekte Olan Ülke Tanımlarının Türkiye Ve Rusya’ya Uygulanması	21
Tablo 2.5 Türkiye’de Pazara Giriş Şekilleri İle İlgili Yapılan Araştırmaların Yayımlandığı Dergiler	72
Tablo 2. 6 Türkiye’de Pazara Giriş Şekilleri İle İlgili Yapılan Araştırmalar	73
Tablo 3. 7 Giriş Şekli	102
Tablo 3. 8 Şu Anda Rusya Pazarındaki Yatırımınız.....	102
Tablo 3. 9 Anketi Dolduranların Unvanı.....	104
Tablo 3.10 Şirketin Uluslararası Faaliyete Başlama Yılı	104
Tablo 3.11 Faaliyette Bulunulan Ülke Sayısı.....	105
Tablo 3.12 Yatırım Yapılan Ülke Sayısı	105
Tablo 3.13 Şirket Türkiye’de Kuruldu İse Kurulduğu Kenti Belirtiniz.....	106
Tablo 3.14 Rusya’daki Şirketinizde Türk Ortağın/Ortakların Hissesi.....	107
Tablo 3.15 Kaç Sektörde Faaliyet Gösteriyorsunuz?	107
Tablo 3.16 Rusya’daki Ana Faaliyetiniz.....	108
Tablo 3.17 Faaliyette Bulunduğunuz Ana Sektör	108
Tablo 3.18 Şirketin Rusya Pazarına İlk Yatırıma Başlama Şekli.....	109
Tablo 3.19 Şirket Varlıklarının Yüzde Kaçı Türkiye Dışındadır?	110
Tablo 3.20 Şirket Çalışanlarının Yüzde Kaçı Türk Vatandaşı Değildir?.....	110
Tablo 3.21 Şirket Gelirlerinin Yüzde Kaçını Türkiye Dışından Elde Etmektedir?	110
Tablo 3.22 Şirketin İlk Yurt Dışı Yatırımı Mı?.....	111
Tablo 3.23 Şirketin Yıllık Satış Miktarı	111
Tablo 3.24 Şirketin Büyüklüğü	112
Tablo 3.25 Çalışan Sayısı	112
Tablo 4.26 Korelasyon	113
Tablo 4.27 Ekonomik İstikrarsızlık Riski	113
Tablo 4.28 Eşitlikte Olmayan Değişkenler	114
Tablo 4.29 Ülke Riski Modellemeleri	114
Tablo 4.30 Korelasyon Tablosu	116
Tablo 4.31 Eşitlikte Olmayan Değişkenler	116
Tablo 4.32 Devletin Yatırıma El Koyma Riski	117
Tablo 4.33 Devletin Müdahale Riski.....	117

Tablo 4.34	Korelasyon	118
Tablo 4.35	Devletin Keyfi Uygulamaları	119
Tablo 4.36	Eşitlikte Olmayan Değişkenler	119
Tablo 4.37	Hukuki Eksiklikler	119
Tablo 4.38	Korelasyon	120
Tablo 4.39	Yabancı Yatırımcıya Karşı Devletin Tutumu	121
Tablo 4.40	Eşitlikte Olmayan Değişkenler	121
Tablo 4.41	Doğrudan Dış Yatırıma Karşı Tavırlar	121
Tablo 4.42	Korelasyon	122
Tablo 4.43	Pazar Büyümesi Beklentisi	123
Tablo 4.44	Eşitlikte Olmayan Değişkenler	123
Tablo 4.45	Pazarda Ekonomik Beklentiler.....	123
Tablo 4.46	Korelasyon	124
Tablo 4.47	Rusya'da Söktörünüzdeki Rekabet Oranı	124
Tablo 4.48	Eşitlikte Olmayan Değişkenler	125
Tablo 4.49	Rekabet.....	125
Tablo 4.50	Korelasyon	126
Tablo 4.51	Siyasal İstikrar Beklentisi	127
Tablo 4.52	Eşitlikte Olmayan Değişkenler	127
Tablo 4.53	Ana Ülkedeki Durum	128
Tablo 5.54	Korelasyon	129
Tablo 5.55	Kat Sayı.....	129
Tablo 5.56	Eşitlikte Olmayan Değişkenler	130
Tablo 4.57	Ülke İlişkileri	131
Tablo 4.58	Korelasyon	132
Tablo 4.59	Örf Ve Adetleri	132
Tablo 4.60	Eşitlikte Olmayan Değişkenler	133
Tablo 4.61	Kültürel Farklılık.....	133
Tablo 4.62	Korelasyon	134
Tablo 4.63	Ürününüz Ne Kadar Farklılaştırılmış Ürün	135
Tablo 4.64	Eşitlikte Olmayan Değişkenler	135
Tablo 4.65	Know-How	135
Tablo 4.66	Korelasyon	137
Tablo 4.67	Siyasal İstikrarsızlık Riski	138
Tablo 4.68	Eşitlikte Olmayan Değişkenler	138
Tablo 4.69	Eklektik Model.....	139

RÉSUMÉ

L'objectif principal de cette étude est de déterminer les facteurs qui affectent les stratégies de pénétration des marchés de pays en voie de développement par les sociétés turques. Afin de mener cette étude, le choix s'est porté sur la Russie d'une part pour sa nature de pays en voie de développement, et d'autre part pour l'absence d'études semblables pour les sociétés turques dans le contexte russe.

L'étude débute avec un résumé de l'environnement economico-historique turc et se poursuit avec l'environnement économique de la Russie. J'ai fourni ces informations dans le but d'apporter un éclairage sur les étapes historiques afin de comprendre quels sont les facteurs qui poussent les sociétés turques à investir à l'étranger ainsi que ceux qui motivent la Russie à recevoir les investissements étrangers. Après ces informations sur le contexte sont définis les termes de pays en voie de développement et de multinationale. La section suivante traite des raisons qui encouragent les sociétés à pratiquer des investissements étrangers directs, du timing et des théories sur les processus de sélection des régions étrangères dans lesquelles investir. Ensuite, la documentation traitant de l'entrée sur le marché turc est passée en revue et combinée avec la documentation internationale, pour en extraire des hypothèses. Dans la dernière partie de l'étude, nous présenterons les résultats de l'enquête et les modèles qui furent créés afin d'interpréter les résultats.

Ces dernières décennies ont vu l'ordre économique mondial, dont les multinationales sont toujours l'un des acteurs les plus importants, subir des changements phénoménaux. Bien que l'existence des MNC remonte aux années 1600, leur importance a atteint des sommets lors des dernières décennies avec l'aide de la mondialisation. Dans ce nouveau système, l'investissement étranger sortant est considéré comme une source de prospérité économique par les pays investisseurs et pour les pays hébergeurs, il est considéré comme une source de savoir-faire et de revenus. Cette relation mutuellement bénéfique s'est rapidement développée à l'ensemble du monde avec l'aide de la mondialisation.

Le contexte colonial des MNC a servi de moyen aux pays coloniaux pour transférer la richesse des pays colonisés vers leurs propres terres pour leur propre prospérité. De

nos jours, les MNC sont utilisés par les pays arriérés comme outil pour rattraper les pays développés. Ce changement fait que ce phénomène vaut la peine d'être étudié.

En observant les termes utilisés dans cette étude, nous pouvons constater qu'il n'existe pas de définition sur laquelle s'accordent tous les chercheurs. La définition de société multinationale est extraite d'un rapport des Nations Unies de 1973 dans lequel le terme est défini comme *“les entreprises qui contrôlent des actifs, usines, forces de vente et production dans deux pays ou plus”*.

En regardant la définition de pays en voie de développement, plusieurs définitions apparaissent, mais elles se réfèrent toutes à des pays récemment industrialisés. Les termes utilisés dans la documentation désignent les pays définis par le FMI et le PNUD comme étant des pays en voie de développement et par la Banque Mondiale comme étant des pays à revenus faibles et moyens. Ces pays étant dans le sillage des pays développés et grâce à leurs récentes réussites économiques, les chercheurs se sont de plus en plus intéressés à ce phénomène.

Afin de mieux comprendre cette étude, les pays auxquels il est fait référence sont présentés avec un regard appuyé sur leurs contextes económico-historiques. Toutes les études se réfèrent à la Turquie comme à un pays en voie de développement. La vague de libéralisation économique qui a débuté en 1980 est encore active et ce changement a accru la prospérité économique ainsi que le volume des échanges commerciaux. L'accroissement du pouvoir d'achat, un marché local plus fort, les négociations avec l'UE, la conjoncture économique et politique, le rôle croissant des MNC turques et les investissements étrangers jouent un rôle important dans ce succès.

La Russie est considérée comme un autre pays en voie de développement selon des publications éminentes, comme la Turquie. La Russie a été choisie comme point de focalisation de l'étude de par ses racines communistes et sa période de transformation débutée au début des années 90. La vague de libéralisation et de privatisations aide la Russie à intégrer son économie au reste du monde. Les sociétés turques figurèrent parmi les premiers bénéficiaires de la privatisation et cette expérience les aide à guider les sociétés turques retardataires.

Dans la seconde partie de cette étude les théories sur les causes de l'internationalisation, la façon dont les sociétés sont devenues internationales, de quelles compétences elles ont besoin, le timing de la pénétration de marché et les comportements des sociétés sont passés en revue.

D'abord, nous tenterons dans cette partie de répondre à la question *"pourquoi une société choisit de pénétrer des marchés étrangers."* Les marchés locaux sont des zones sécurisées pour les sociétés, en sortir présente un risque pour la firme, mais ce risque peut également créer des opportunités pour cette dernière. . Des facteurs internes et externes motivants ou répulsifs peuvent être les moteurs poussant les firmes à prendre ces décisions. Certaines théories tentent d'expliquer ce phénomène : Vernon (1966) tente d'expliquer la logique derrière la décision de pénétrer un marché étranger par la théorie du cycle de vie du produit. Dans cette théorie chaque produit possède son cycle de vie et que les sociétés devraient pénétrer d'autres marchés aux périodes précises de maturité et de déclin du produit afin d'en tirer une utilité maximale.

Porter (1990) s'est basé essentiellement sur les avantages compétitifs des sociétés, qui leur confèrent un avantage sur le marché international. Il soutient que les marchés locaux ont un fort impact sur les avantages compétitifs internationaux.

Certaines théories tentent d'expliquer les comportements des firmes internationalisées. Le modèle Uppsala en est l'une des premières. L'hypothèse principale de cette théorie est que l'internationalisation est un processus dans lequel l'acquisition du savoir joue un rôle majeur. L'on pense qu'au fur et à mesure qu'une firme accumule de plus en plus de savoir et d'expérience, elle va allouer de plus en plus de ressources à l'investissement à l'étranger. Autre théorie remarquable : celle de l'adaptation à l'innovation. L'hypothèse principale de cette théorie repose sur le fait que les firmes s'internationalisent par les innovations et que le processus d'innovation commence par des étapes involontaires franchies par l'entreprise et se développe progressivement. Outre ces théories relativement simples, certaines théories complexes ont été conçues pour expliquer certains processus d'internationalisation tout entiers. Le paradigme éclectique est la plus importante théorie en ce sens qu'il explique comment les entreprises choisissent un lieu pour investir ainsi que la façon d'y entrer, tout en

mentionnant les facteurs qui affectent leurs décisions, et ce dans une approche holistique.

Une autre importante théorie est celle de la voir de développement de l'investissement. C'est une théorie unique car elle se concentre sur les pays, et ce faisant elle analyse les schémas d'investissements en interne et en externe. Elle classe tous les pays en fonction de leur rapport d'investissement net et favorise la compréhension de la place des firmes internationales dans les échanges commerciaux mondiaux.

La partie suivante de l'étude décryptera les tendances récentes du monde des affaires, la définition des modes de pénétration de marché et la classification des modes de pénétration des marchés.

Werner (2002) indique dans sa recherche les thèmes les plus publiés dans les revues académiques entre 1996 et 2000 et d'après cette étude, les stratégies de pénétration de marchés sont le 3ème thème le plus recherché dans les études de management. C'est un fait qui prouve l'importance de notre étude.

En observant le classement des stratégies de pénétration de marchés, l'on remarque que la majeure partie de ce classement repose sur les ressources consacrées et la façon dont elles le sont. L'exportation peut se définir comme le transfert de biens et de services produits dans un pays vers d'autres pays en échange de devises étrangères. L'exportation peut être directe ou indirecte.

Les contrats basés sur les stratégies de pénétration de marchés se divisent en octroi de licences, production contractuelle, franchisage, accords de gestion, et accords mutuels de commercialisation. Dans ce type d'entrée sur un marché les ressources consacrées sont minimales afin que les entreprises puissent opérer dans des pays étrangers avec un risque minimal.

Les modes d'entrée sur un marché d'investissement peuvent être classés en investissement, acquisition, fusions et joint-ventures. Les sociétés peuvent investir dans des pays étrangers par l'acquisition d'une entreprise existante ou en en établissant une nouvelle. L'investissement peut être réalisé par la société elle-même uniquement

ou avec des partenaires. Ce type de mode d'entrée requiert de consacrer un niveau de ressources plus élevé, et il est donc plus risqué.

La documentation sur les modes de pénétration se constitue de différents classements tels que le contrôle, le risque, les ressources consacrées, le taux de partenariat, le mode d'établissement. La définition utilisée dans la présente étude distingue en premier lieu si le mode de pénétration se base ou non sur des capitaux propres. Puis les modes de pénétration sont regroupés selon les ressources consacrées. Enfin, le classement se fait selon le type d'établissement (créer à partir de zéro ou racheter) ainsi que le taux de participation (minoritaire, égalitaire, majoritaire ou total).

Après avoir donné des exemples majeurs de classement de modes de pénétration, nous présenterons les facteurs qui affectent ces modes. Le coût de la transaction, le pouvoir de négociation, les capacités institutionnelles, l'approche du point de vue de la gestion et la théorie institutionnelle seront résumés et une documentation sur ces sujets sera passée en revue.

En outre, des études sur les stratégies des modes de pénétration concernant la Turquie ou menées par des chercheurs turcs seront présentées. Les résultats de ces études seront résumés et rassemblés dans un tableau. Egalement, les études qui ont défini les MNC turques seront déterminées et les définitions qui en sont extraites seront résumées, afin de pouvoir différencier quelles études contribuent à la documentation concernant les MNC émergentes.

Les facteurs issus de la documentation sur la pénétration de marchés turcs et internationaux et qui affectent les modes de pénétration sont résumé en 6 catégories, à savoir *les facteurs du pays d'origine, les facteurs du pays d'accueil, les relations entre les pays d'origine et d'accueil, les facteurs intrinsèques de l'entreprise, les facteurs liés au secteur et les décisions stratégiques*. En utilisant ces catégories principales, les variables de risque lié au pays, risque lié à l'intervention, d'incertitude quant à la loi, d'attitude vis à vis de l'investissement étranger, des différences culturelles et du savoir-faire seront identifiées afin d'observer quelles variables ont un impact sur le mode de pénétration.

Dans la dernière partie de l'étude seront présentés les résultats de l'analyse.

Le sujet de l'étude traite des variables qui affectent le choix du mode de pénétration des entreprises turques, par conséquent, une enquête en ligne fut créée et envoyée aux dirigeants des entreprises turques opérant en Russie. 54 réponses ont contribué à l'enquête en ligne et les données furent interprétées en utilisant des modèles de régression logistique binaire. Ainsi nous pourrions identifier quelles variables affectent le choix du mode de pénétration de marché.

Trois groupes principaux furent créés selon notre base de données. Le premier groupe, que nous intitulerons "Autres", se constitue de deux différents modes de pénétration : *l'exportation* et *le mode de pénétration contractuel* qui nécessitent un faible engagement de ressources. Le second groupe est celui des *joint-ventures* et le troisième, celui des *filiales en propriété exclusive*. Tous ces groupes sont classés par leur niveau de ressources engagées, et 3 modèles furent créés par la comparaison de toutes les catégories les unes avec les autres, par paires, dans des modèles de régression logistique. L'avantage de la régression logistique repose sur sa capacité à démontrer l'adhésion à un groupe ainsi que l'effet des variables sur cette adhésion. C'est pour cette raison que chaque variable a été testée dans tous les modèles créés et que les variables aux résultats les plus élevés furent sélectionnées pour participer au modèle éclectique. Ainsi nous pourrions différencier les variables qui affectent le choix du mode de pénétration.

Pour résumer les résultats de la recherche, les sociétés qui perçoivent le risque lié au pays, le risque légal, l'attitude envers l'investissement étranger et un haut niveau de concurrence tendent à choisir des modes de pénétration faible. Si le risque d'intervention s'accroît, les relations entre les pays se détériorent et l'on peut prévoir des modes de pénétration faible ; cependant nous avons trouvé des résultats contradictoires qui appuient les hypothèses pour certains modèles et les réfutent pour d'autres. En outre, nous n'avons pas pu trouver de relations statistiquement significatives avec le niveau de savoir-faire, l'éloignement culturel, la situation dans le pays d'origine et les attentes économiques. En conséquence, les résultats de cette étude soutiennent et rejettent à la fois certaines importantes théories au sujet du mode de pénétration.

Cette étude est importante en ce qu'elle différencie les facteurs qui affectent le choix de pénétration d'un marché d'entreprises turques et qu'elle les compare avec la documentation internationale. Parce que dans la plupart des études, des indexes préparés à l'avance furent utilisés, l'enquête basée sur les données distingue cette étude-ci. De plus, la présente étude distingue les MNC turques et contribue à la documentation sur le mode de pénétration des pays en voie de développement.

ABSTRACT

The main purpose of this study is to determine the factors that affect the market entry strategies of Turkish firms to developing countries. Russia was selected to conduct the

study because of its developing country nature and lack of similar studies for Turkish firms in the Russian context.

Study has started with the summary of Turkish economic-historical background and continued with economic background of Russia. By giving this information my aim was to make the historical stages clear in order to understand the motivators behind the foreign investment for Turkish firms and motivators for inward foreign investment for Russia. After giving background information, the terms of developing country and multinational company were defined. In next part, causes that lead firms to direct foreign investment, timing and the theories about the region selection processes for foreign investment were reviewed. Afterwards, the Turkish market entry literature was reviewed and combined with international literature and the hypotheses were developed as a result. In the last part of the study, results of the survey and models that were created for interpretation of the results were presented.

In last few decades, we saw tremendous changes in the economic order of the world in which multinational companies are always one of the most important actors. Although, the existence of MNC's dates back to 1600s, its importance reached a peak in the last decades with the help of globalization. In this new system, outward foreign investment was seen as a source of economic prosperity by investing countries and for hosting countries, it is regarded as the source of know-how and income. This mutual beneficial relationship rapidly spread all over the world with the help of globalization.

MNC's colonial background served as a mean for colonial countries to transfer the wealth of colonized countries to motherlands for their own prosperity. Nowadays, MNCs are used by backward countries as a tool to catch up the developed countries. This change makes this phenomenon worth studying

When we look at the terms which are used in this study, we can see that there is not one definition that all researchers agree on. The definition of multinational company is taken from 1973 United Nation report in which the term is defined as “*the enterprises which control assets, factories, sales forces, production in two or more countries*”.

When we look at the definition of developing countries we can see different definitions but all definitions refer to countries which are lately industrialized. The terms that were used in literature, mean the countries which are defined by the IMF and UNDP developing country and World Bank's low and middle income countries. As those countries are the followers of developed countries and because of their recent economical accomplishments researchers became more and more interested in this phenomenon.

In order to understand this study better, referred countries were presented by concentrating on their economic- historical backgrounds. All the studies refer Turkey as a developing country. The wave of economic liberation which has started in 1980, still continues and this change has increased economic prosperity and trade volume. In this success, the increase in the purchasing power, stronger local market, negotiations with EU, economic and political conjuncture, increasing role of Turkish MNC'S and foreign investments play an important role.

Russia is considered as another developing country according to prominent publications as Turkey. Russia has been chosen as a focus of study due to its communist roots and its transformation period which has started in early 90's. The wave of liberalization and privatizations helps Russia to integrate its economy to the rest of the world. Turkish companies were one of the first beneficiaries of privatization and this experience helps them to lead late coming Turkish firms.

In the second part of this study the theories about the causes of internationalization, how companies became international, which competencies they need, timing of market entry and behaviours of companies were reviewed.

Firstly, in this part I will try to answer this question "*why companies choose to enter to foreign markets.*" Local markets are safe zones for the companies, stepping out from the safe zone is risky for the firm but the risk can also create the opportunities for the firm. . Inner and outer pull and push factors can cause firms to make such entry decisions. Some theories try to explain this phenomenon; Vernon(1966) tries to explain the logic behind the decision of foreign market entry by product life cycle theory. In this theory every product has its life cycle and companies should enter to

other markets especially in maturity and decline period of the product to get the maximum utility.

Porter (1990) mainly focused on the companies' competitive advantages which makes them advantageous in international market. He advocates that local markets have great impact on international competitive advantage.

Some theories try to explain behaviours of internationalized firms. Uppsala theory is one of the leading theories. The main assumption of this theory is that internationalization is a process in which knowledge acquisition plays the major role. It is thought that as firms accumulate more and more knowledge and experience, they will allocate more and more resources for foreign investment. Another prominent theory is the innovation adaptation theory. Main assumption of this theory is that firms internationalize by innovations and the innovation process starts with unwanted steps which are taken by firm and develops gradually. Besides these relatively simple theories, some complex theories have been designed to explain whole internationalization processes. The eclectic paradigm is the most important theory as it explains how firms choose a place to invest and the entry mode and mentions the factors which effect their decisions in a holistic view.

Another important theory is investment development path theory. This theory is unique theory because it focuses on countries and by doing that it analyses inward and outward investment patterns. It classifies all the countries according to their net investment ratio and helps to understand the place of the national firms in world trade.

In the next part of the study, recent trends in management world, definition of market entry modes and classification of market entry modes were reviewed.

In Werner's (2002) research he points out the most published themes in academic journals between 1996 and 2000 and according to this study market entry strategies are the 3rd most researched topic in management studies. This fact proves the importance of our study.

If we look at the categorization of market entry strategies we will notice that most of the categorization were based on committed resources and the way of establishment.

Export can be defined as shipping goods and services which are produced in one country to other countries in return of foreign exchange. Export could be direct and indirect.

Contract based market entry strategies can be listed as licensing, contract based production, franchising, management agreements, and mutual marketing agreements. In this type of market entries resources committed are minimal so that firms can operate in foreign countries with a minimum risk.

Investment market entry modes can be listed as direct investment, acquisition, mergers and joint ventures. Companies in foreign countries can invest by acquiring an existing firm or establishing a new firm. Investment can be made by firm itself only or with partners. This type of entry mode needs higher resource commitment therefore it is the most risky entry mode.

Entry mode literature consists of different categorizations such as control, risk, committed resource, partnership ratio, mode of establishment. In the definition which is used in this study what is done firstly is to distinguish if the entry mode is equity based or not-equity based. Then entry mode is grouped according to committed resources. Finally it is grouped according to the way of establishment (Greenfield and Brownfield) and the ownership ratio (minority, equal, majority and wholly).

After giving some major entry mode categorization examples, factors which affect entry modes are presented. Transaction cost, bargain power, institutional capability, managerial view and institutional theory were summarized and literature review was demonstrated.

Furthermore, studies on entry mode strategies which are about Turkey or conducted by Turkish researchers are presented. The results of these studies were summarized and brought together in a table. In addition to that, the studies which defined Turkish MNC's are determined and the definitions given in those studies were summarized, so that we can differentiate which studies contribute to emerging MNC literature.

Turkish and international market entry literature factors that affect entry modes were summarized under 6 headings as *home country factors*, *host country factors*, *home-*

host country relations, firm based factors, industry based factors and strategic decisions. By using these major headings country risk, intervention risk, uncertainty of law, attitude towards foreign investment, cultural differences and know how variables are identified to observe which variables have an effect on the entry mode.

In the last part of the study the results of the analysis were presented.

The subject of the study is about the variables that effect entry mode choice of Turkish firms, therefore, an online survey was created and sent to managers of Turkish firms which operate in Russia. 54 respondents contributed to the online survey and data were interpreted by using binary logistic regression models. By doing so we would be able to identify which variables effect market entry mode decision.

Three main groups were created according to our data set. First group which I call “Other” consist of two different entry modes: *export* and *contract based entry mode* which require low resource commitment. Second group is *joint venture* and the third group is *wholly owned subsidiary*. All groups are categorized by their level of committed resources, and 3 models were created by comparing all categories with each other in pairs in logistic regression models. The advantage of logistic regression lies in its ability to demonstrate group membership and effect of variables on the group membership. For this reason, every variable was tested in all created models and variables with highest scores were selected to run for the eclectic model. By doing so we would be able to differentiate variables which affect entry mode selection.

To summarize the results of the research, the companies which perceive the country risk, legal risk, attitude towards foreign investment and the level of competition high tend to choose low entry modes. If the risk of intervention increases, relationships between countries deteriorate and we expect low entry modes but we found contradictory results which support hypotheses in some models and reject in others. In addition to that we couldn’t find any statistically significant relations with know-how level, cultural distance, situation in home country and economic expectations. As a result, findings of these study both supports and reject some important theories about entry mode.

This study is an important one because it both differentiates factors which effect market entry decision of Turkish firms and compares them with the international literature. Because in most of the studies pre-prepared indexes were used, survey based on data differentiates this study. Moreover, this study differentiates Turkish MNC's and contributes to entry mode literature of developing countries.

ÖZET

Bu çalışmanın amacı Türk şirketlerinin gelişmekte olan ülkelere giriş stratejilerini etkileyen nedenleri bulmaktır. Giriş şeklini etkileyen nedenleri incelerken, Rusya araştırma yapılan bölge olarak belirlenmiştir. Bu seçimin nedenlerini, Rusya'nın gelişmekte olan ülke tanımına uyan bir ülke olması ve Türk şirketlerinin Rusya'da yaptıkları yatırımlar konusunun araştırılmamış bir konu olması olarak sıralayabiliriz.

Bu çalışmada öncelikle yatırım yapan ülke olan Türkiye'nin hangi ekonomik-tarihsel süreçlerden geçtiği anlatılmıştır. Aynı şekilde, Rusya ekonomisi ve yabancı yatırımcıların ülke ekonomisindeki yeri tarihsel açıdan irdelenmiştir. Daha sonra gelişmekte olan ülke ve çok uluslu şirket tanımları yapılarak araştırmada kullanılan terimlerin tanımları açık biçimde ifade edilmiştir. Sonraki bölümde ise, şirketleri doğrudan dış yatırıma iten nedenler, yatırıma başlama zamanı ve yatırım yapılacak bölge seçimleri konusunda belli başlı teoriler incelenmiştir. Daha sonra, pazara giriş şekli seçimi ile ilgili Türkiye'de yapılan çalışmalar özetlenmiş ve dünya yazınıyla beraber irdelenerek araştırma için hipotez oluşturma aşamasına geçilmiştir. Son bölümde ise yapılan anket çalışmasının sonuçlarına yer verilmiş ve oluşturulan modeller tanıtılmıştır.

Dünya ekonomisinde son yüzyılda başlayan büyük değişim ve bu değişimin en önemli aktörlerinden olan çok uluslu şirketler, 400 yıldan beri var olmalarına rağmen konjonktürün de etkisiyle son yıllarda önemlerini gitgide attırmışlardır. Şirketlerin başka ülkelere yaptıkları yatırımlar, ana ülkedeki refah seviyesini arttırıcı bir unsur olarak görülürken, yatırımın yapıldığı ülkeler için de gelir ve bilgi kaynağı olarak görülmüşlerdir. Karşılıklı çıkar ilişkisine dayanan bu sistemin, küreselleşmenin bir aracı olarak son yıllarda bütün dünyaya yayıldığını rahatlıkla görebiliriz. Kolonileşme geçmişine dayandırılan ilk çok uluslu şirketler, önceleri gelişmiş ülkeler için ekonomilerini güçlendirme aracı iken, bugün gelişmekte olan ülkelerin gelişmiş ülkeleri yakalama aracı haline gelmişlerdir. Bu değişimin bir sonucu olarak, dünya çapında dış yatırım ve çok uluslu şirketlere verilen önem artmış ve işletme biliminde araştırılması gereken yeni alanların doğmasına neden olmuştur.

Araştırmada kullanılan tanımlara baktığımızda ise, çok uluslu şirket tanımı için Birleşmiş Milletlerin 1973 yılında yayımladığı rapordan yararlanılmıştır. Buna göre çok uluslu şirket olmanın en düşük eşik değeri olarak uluslararası alanda yapılan faaliyetlerin (satış, üretim, iş gücü, varlık ve gelirlerin), toplam faaliyetler içinde belirli bir orana tekabül etmesi gerektiği ifade edilmiştir. Bu oran kesin olarak ifade edilmemiştir, fakat faaliyetlerin en az iki ülkede sürdürülmesinin çok uluslu şirket tanımının kullanılabilmesi açısından gerekliliği ifade edilmiştir.

Gelişmekte olan ülke tanımının da çeşitli kaynaklarda farklı biçimlerde yapıldığı görülmüştür. Fakat bütün tanımların sanayileşmeye sonradan başlayan ve bu yüzden ekonomik tarihi geriden takip eden ülkeleri kastettiklerini görmekteyiz. Yazında kullanılan tanımlar genellikle IMF ve UNDP'nin geliştirmekte olan ülke ve Dünya Bankasının düşük ve orta gelire sahip ülkeler olarak tanımladığı ülkeleri kastetmektedirler. Gelişmiş ülkeleri takip etmeye çalışan bu ülkeler veya tanımda kullanılan ismiyle “gelişmekte olan ülkeler”, son yıllarda ekonomik hacimlerini arttırmaları nedeni ile araştırmalarda daha fazla yer almaya başlamışlardır.

Araştırmayı daha derinlemesine anlayabilmek için, araştırmada adı geçen ülkeler olan Türkiye ve Rusya hakkında bilinmesi gereken bilgiler de araştırmada özetlenmiştir. Türkiye, daha önce belirttiğim tanımlara göre, geliştirmekte olan ülke olarak addedilmektedir. Ülkede 1980'lerde başlayan ekonomik liberalleşme günümüze kadar devam etmiş ve bu gelişmeler ekonomik faaliyetleri arttırıcı bir unsur olarak görülmüştür. Artan ticari hacim ve ekonomik göstergeler, Türkiye'yi son yıllarda araştırılmaya değer bir ülke haline getirmiştir. Ekonomik faaliyetlerdeki bu artışın en önemli unsurları, satın alma gücündeki artış, yerel pazarın güçlenmesi, Avrupa Birliği ile görüşmeler, ekonomik ve siyasal konjonktür, şirketlerinin yaptıkları dış yatırımların artması ve Türk menşeli çok uluslu şirketlerin ülke dışında yaptıkları yatırımların güçlenmesinden ileri gelmektedir.

Rusya da, Türkiye gibi bütün kaynaklarda geliştirmekte olan ülke olarak gösterilmektedir. Rusya'nın uzun yıllar boyunca komünist ekonomik ve siyasi bir sisteme sahip olması ve 90'ların başında liberal ekonomiler arasına katılması, bu ülkeyi de araştırmaya değer bir ülke haline getirmiştir. Gelişmekte olan ülkeler arasında tarihsel gelişim açısından özel konumuyla Rusya, özellikle sistem değişikliği

sırasında yapılan özelleştirmeler sayesinde, dış yatırıma açık hale gelmiştir. Rusya'ya yatırım yapan ilk Türk şirketleri bu özelleştirme dalgasından faydalanmış ve daha sonra pazara giriş yapan Türk şirketlerine örnek olmuşlardır.

Araştırmamın 2. bölümünde ise, şirketleri uluslararası şirket olmaya iten nedenler, nasıl uluslararasılaştıkları, bu sırada şirketlerin sahip olmaları gereken yetkinlikler, pazara giriş zamanının belirlenmesi ve şirketlerin davranış biçimleri hakkındaki teoriler tanıtılmıştır. İlk olarak, şirketlerin niye dış pazarlara açıldıkları irdelenmiştir. Şirketlerin güvenli bölge olarak addedilebilecek yerel pazarlarının dışına çıkması, şirketler için bir risk oluşması anlamına gelmektedir, fakat bu risk fırsatları da beraberinde getirebilmektedir. Şirketler çeşitli iç ve dış itme ve çekme faktörlerinden dolayı yurt dışı yatırımı tercih edebilir ve yerel pazarlarının dışına çıkma kararı alabilirler. Bu kararı niye ve nasıl aldıkları bazı teoriler tarafından şöyle açıklanmıştır: Vernon(1966) ürün yaşam döngüsü teorisini ortaya atarak ürünlerin bir yaşam döngüsü olduğunu ve bu döngüden şirketin optimum fayda sağlayabilmesi için çeşitli evrelerde, özellikle de ürünlerin olgunluk ve düşüş evrelerinde yerel pazar dışına açılması gerektiğini ifade etmiştir. Porter (1990) rekabet avantajları konusunu incelemiş ve şirketlerin girdikleri pazarlarda nasıl bir avantaja sahip olmaları gerektiği konusu üzerine yoğunlaşmıştır. Yerel pazarların şirketler için rekabet avantajı yaratabilecek koşulları sağladığı ve bu koşulların yurt dışındaki başarının esas anahtarı olduğunu belirtmiştir. Ayrıca uluslararasılaşan şirketlerin, bu uluslararasılaşma davranışlarını açıklamak için çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Bu teorilerden biri Uppsala modelidir. Bu modelin temel varsayımı, şirketlerin uluslararasılaşmasının bilgi birikimi arttırılarak yavaş yavaş ortaya çıkan bir süreç olduğudur. Şirketler uluslararası alanda bilgi birikimi ve tecrübelerini arttırdıkça, dış yatırıma daha çok kaynak ayıracakları düşünülmektedir. İnovasyon adaptasyon teorisi de uluslararasılaşma davranışını açıklamaya çalışan bir diğer modeldir. Bu modelin varsayımına göre şirketler inovasyon yaparak uluslararasılaşır. Uluslararasılaşma süreci şirketlerin isteği dışında başlayan ve kademeler halinde artarak devam eden bir süreç olarak görülür. Bu teorilerin yanında daha kompleks teoriler de geliştirilmiş ve bu sayede uluslararası şirketlerin davranışları tümüyle açıklanmaya çalışılmıştır. Eklektik paradigma bu bütüncül yaklaşımı sergileyen en önemli teorilerden biridir. Bu teori çok uluslu şirketlerin yatırım yapacakları yeri ve şekli nasıl seçtiklerini açıklarken

, bu seçimleri etkileyen faktörleri de belirttiği için çok önemlidir. Bir başka teori de yatırım gelişim yolu teorisidir. Bu teori ise ülkelerin dış yatırım yapması ve dışarıdan yatırım almasını çeşitli evreler halinde gruplamıştır. Bu sayede tekil şirketlere odaklanmak yerine ülkelere odaklanarak, bu ülkelerin dünya ticaretindeki konumlarını açıklamaya çalışmaktadır.

3. bölümde ise uluslararası iş dünyasındaki eğilimler incelenmiş, pazara giriş biçimleri tanımlanmıştır ve bunların sınıflandırılmasına yönelik çalışmalar yapılmıştır.

Werner (2002), 1996-2000 yılları arasında akademik dergilerde yayımlanan çalışmalar üzerine araştırma yapmış ve en çok irdelenen konuların listesini hazırlamıştır. Bu listede pazara giriş şekilleri en çok araştırılan 3. konu durumundadır. Bu bilgi araştırılan konunun önemini göstermesi açısından önemlidir.

Bahsedilen pazara giriş şekilleri ile ilgili tanımlara baktığımızda, yazında bahsedilen giriş biçimlerinin genellikle adanan kaynağa ve yapılış şekline göre kategorize edildiğini görebiliriz:

İhracat; bir ülkede üretilen malın, başka bir ülkede döviz karşılığı satılması olarak ifade edilebilir ve doğrudan ve dolaylı ihracat olarak ikiye ayrılır.

Kontrat temelli pazara giriş şekilleri ise; lisanslama, kontrata dayalı üretim, franchise anlaşmaları, karşılıklı pazarlama anlaşmaları ve yönetsel anlaşmalardır. Bu tip anlaşmalar pazara girişin minimum seviyede tutulduğu anlaşmalardır. Bu sayede şirket az risk alarak hedeflediği pazarda varlığını sürdürebilmektedir.

Yatırım ile pazara giriş şekilleri ise, doğrudan yatırım, birleşme ve satın almalar ve ortak girişimler olarak ayrılır. Şirket, yatırım yaptığı ülkede var olan şirketi satın alarak veya sıfırdan şirket kurarak tek başına veya ortaklar vasıtası ile yatırım yapabilir. Ortaya konan kaynak miktarı çok olduğu için, diğer giriş şekillerine göre daha riskli bir şekildir.

Giriş şekillerinin kategorize edilmesine yönelik yapılan çalışmalarda, kontrol, risk, adanan kaynak, ortaklık oranı, kuruluş biçimi gibi özelliklerden faydalanarak çeşitli gruplamalar ortaya çıkarılmıştır. Araştırmada kullanılan giriş şekli tanımında ise, öncelikle yatırım şeklinin sermaye temelli olup olmadığına bakılmıştır. Daha sonra

sırasıyla ihracat, kontrat temelli anlaşmalar, ortak girişim ve tamamına sahip olunan şirket olarak, adanan kaynak bakımından sıralanmışlardır. Bu tanımda ayrıca kuruluş şekilleri (sıfırdan kurularak veya satın alınarak) ve sahiplik oranları (azınlık, eşit çoğunluk ve tam) da dikkate alınmıştır.

Sonra da giriş şekli seçimine etki eden faktörler üzerine oluşturulan teoriler açıklanmıştır. İşlem maliyeti kuramı, pazarlık gücü, örgütsel kabiliyet, yönetsel düşünceler ve kurumsal teori hakkında bilgiler verilmiş ve yapılan yazın taraması sonucu elde edilen bilgilerin bu bağlamda değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

Daha sonra Türkiye’de pazara giriş şekilleri üzerine yapılan çalışmalar tanıtılmıştır. Bu çalışmalar değerlendirilirken, elde edilen bulgular özetlenerek bir tabloda toplanmıştır. Bunun dışında yapılan araştırmalarda Türk menşeli çok uluslu şirket kavramı ve çalışmalarda kullanılan tanımlar özetlenmiştir. Bu sayede hangi araştırmaların Türk menşeli çok uluslu şirket ayrımını yaptığı gözler önüne serilmiştir.

Daha sonra uluslararası pazara giriş şekli yazını ile Türkiye’de yapılan çalışmalar derlenmiş ve giriş şekli seçimine etkisi olan değişkenler; ana ülke faktörleri, misafir eden ülke faktörleri, iki ülke arasındaki ilişkiler, şirkete özgü özellikler, endüstriye özgü özellikler ve stratejik kararlar üst başlıkları altında toplanmıştır. Bu başlıklardan faydalanarak ülke riski, devletin müdahale riski, hukuki belirsizlikler, dış yatırıma karşı tavır, pazardan ekonomik beklentiler, rekabet, ana ülkedeki durum, ülkeler arası ilişkiler, kültürel farklar ve know-how değişkenlerinin giriş şekli üzerindeki etkisine dair hipotezler geliştirilmiştir.

Son bölümde ise yapılan analiz hakkında bilgiler verilmiştir.

Tezin incelediği konu pazara giriş şeklini etkileyen nedenler olduğu için bu konuyu araştırabilmek adına Rusya’da faaliyette bulunan Türk şirketlerinde yönetici pozisyonunda çalışan kişilere çevrim içi anket gönderilmiş ve bu sayede görüşleri öğrenilmiştir. Ankete 54 şirket katılmış ve veriler ikili lojistik regresyon modelleri kullanılarak yorumlanmıştır.

Bu sayede şirketlerin hangi değişkenler yüzünden belirli giriş şekillerini tercih ettikleri belirlenmiştir. Ankete katılan şirketlerden yola çıkarak 3 grup şirket belirlenmiştir. İhracat ve kontrat bazlı giriş şekillerini tercih eden şirketler “diğer” olarak adlandırılan grupta toplanmışlardır, bunun dışında ortak girişim yapanlar ve tamamına sahip olunan şirket giriş biçimini tercih eden şirketler diğer iki grubu oluşturmuştur. Sonuç olarak 3 grup (diğer, OG ve TSOŞ) ortaya çıkmıştır. Bu şirketler pazara giriş yaparken adadıkları kaynak oranına göre gruplanmışlardır ve 3 model oluşturularak bu gruplar birbirleriyle ikili lojistik regresyon modelleri sayesinde karşılaştırılmışlardır. Lojistik regresyon modellerinin avantajı, şirketlerin grup aidiyeti belirlenirken değişkenlerin etkilerini görebilmemizden ileri gelmektedir. Böylece her değişken için oluşturulan modeller ve son olarak her modelin en yüksek skora sahip değişkenlerinden oluşan eklettik model vasıtası ile giriş şekli seçimine etkisi bulunan değişkenler belirlenmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre Rusya örneğinde, ülke riskini, hukukun keyfi uygulanması riskini, doğrudan dış yatırıma karşı tavır ve rekabet seviyesini yüksek olarak algılayan şirketlerin daha düşük giriş şeklini tercih ettiklerine dair yüksek ve orta düzeyde kanıtlar elde edilmiştir. Devletin müdahale riski arttıkça ve ülke ilişkileri kötüleştikçe daha düşük giriş şekilleri tercih edildiğine dair hipotezimizi hem destekleyen ve hem de çürüten bulgular elde edilmiştir. Ancak know-how seviyesi, kültürel mesafe, ana ülkedeki durum, ekonomik beklenti gibi değişkenler ile giriş şekilleri arasında istatistiksel önem arz eden bir bağlantı bulunamamıştır. Bu araştırma sonucunda elde edilen bulgular genellikle yazın ile paralellik göstermekle beraber, bazı değişkenlerde iddia edilen ilişkilere dair kanıtlar bulunamamıştır.

Genel olarak baktığımızda bu araştırma Türk şirketlerinin Rusya’ya yatırım yaparken giriş seçimlerini etkileyen faktörleri belirlemesi ve bu bulguları dünya yazını ile karşılaştırması açısından önemlidir. Bundan önceki araştırmalarda genellikle var olan endekslerden faydalandığı için, anket yöntemi ile yapılan bu çalışma bulguların karşılaştırılmasına imkân vermektedir. Ayrıca Türk menşeli çok uluslu şirketlerinin tanımlanması ve gelişmekte olan ülkelerdeki yatırımlarının anlaşılması açısından önemli bir çalışmadır. Bu araştırma gelişmekte olan ülkelerin yine gelişmekte olan

ülkelere yaptıkları yatırımların anlaşılması ve gelişmiş ülkelerle karşılaştırılmasına imkân verdiği için bu yönde yazına katkı sağlar niteliktedir.

1.BÖLÜM

1.1 GİRİŞ

Uluslararası iş dünyası (International Business) yüzyıllardan beri var olmasına rağmen son yıllarda küreselleşmenin de etkisiyle günlük hayatı daha fazla etkiler hale gelmiştir. Başlarda ihracat-ithalat ekseninde ilerleyen bu olgu, Çok Uluslu Şirketlerin liberalleşme ve küreselleşmenin etkisiyle dünyanın her bölgesine yayılabilmesi, araştırmacılar için önemli bir araştırma konusunun doğmasına neden olmuştur. Küreselleşme olgusunun sonucu ve belki de nedeni olan ÇUŞ'lar, başlarda gelişmiş ülke şirketlerinin geliştirmekte olan ülkelere yaptıkları yatırımları teşkil ederken, geliştirmekte olan ülkelere sermaye ve bilgi birikimini de beraberinde getirmişlerdir. Dunning'e (1988) göre geride bıraktığımız 20-30 yıllık süre içinde soyut varlıkların değerlerinin artması (entelektüel sermaye), lokasyon temelli varlıkların yapısının değişmesi (ekonomik aktivitelerin küreselleşmesi) ve ittifak kapitalizminin¹ yaygınlaşması içinde yaşadığımız dünyadaki gelişmelerin başlıca nedenlerini oluşturmaktadır. Bu gelişmeler ÇUŞ faaliyetlerinin coğrafik olarak farklı bölgelere özellikle de geliştirmekte olan ülkelere kaymasına yol açmışlardır. 2. Dünya Savaşının sonunda ulusal şirketlerin çoğu ÇUŞ'lara dönüşmüş ve bu sayede ülke dışında yavru şirketler kurup küresel bir hal almakla beraber dünyanın büyük bir kısmını kapsayan faaliyetler yürütmeye başlamışlardır (Vernon, 1986). Başlarda sadece gelişmiş ülke şirketleri varsayımına dayanan uluslararası iş dünyası yazını dünya çapında seyreden bu gelişmeleri açıklamada eksik kalmıştır. Çünkü geliştirmekte olan ülkelerin şirketleri ile ÇUŞ'larının yaptıkları doğrudan yatırımların oranının git gide artmasının yanı sıra, var olan teoriler gelişmiş ülke şirket ve ÇUŞ varsayımı üzerine inşa edilmiştir. 2005 yılında geliştirmekte olan ülkelere yapılan doğrudan yatırım 133 milyar dolar seviyesine ulaşmıştır ki bu tutar 1990 yılından 10 kat fazla olup dünyada doğrudan

¹ Alliance Capitalism

yatırımların %17 sini teşkil eder (UNCTAD, Global Players From Emerging Markets Strengthening Enterprise Competitiveness Through Outward Investment, 2007).

Öte yandan dünya ekonomisini doğrudan etkileyebilecek seviyeye ulaşan gelişmekte olan ülkelerin şirketlerinin doğrudan yatırım yolu ile dünyaya açılması bu şirketlerin uluslararasılaşması, yatırım şekilleri, kontrol oranları ve performansları gibi konuların araştırılmasını da beraberinde getirmiş ve bu konular uluslararası iş dünyasının son yıllarda üzerinde en çok durduğu konular halini almıştır.

Dünyada gelişmekte olan ülke şirketlerine verilmeye başlanan önem ve buna bağlı olarak yapılan akademik çalışma sayısı günden güne artmaktadır. Ancak konu ile ilgili yapılan çalışma sayısına baktığımızda Türk şirketlerini konu eden çalışma sayısının azlığı göze çarpmaktadır. Bu yüzden araştırmamda öncelikle pazara giriş şekli ile ilgili yapılan araştırmalar belirlenmiş, daha sonra kullanılan tanımlar ve kıstaslar açıklanmış, Türkiye ile ilgili yapılan çalışmalar belirlenmiş ve son olarak da yazın taraması sırasında belirlenen teoriler Rusya örneğinde test edilmiştir.

Araştırmada işlem maliyeti teorisi özellikle de kurumsal faktörler ve bu faktörlerin işlem maliyetlerini arttırdığı varsayımlarının gelişmekte olan ülke şirketlerinin (Türk), gelişmekte olan ülkeye (Rusya) yaptıkları yatırımlarda adadıkları kaynak miktarının, yönetici algısına göre nasıl değiştiği belirlenmeye çalışılmıştır.

1.2 Araştırmanın Önemi

Gelişmekte olan ülkelerin dünya ekonomisine yaptıkları katkı günden güne artarken, doğrudan dış yatırım ve çok uluslu şirketlerin yaptıkları yatırımlar ülkelerin refah seviyesini arttırıcı etkenler olarak görülmektedirler. Şirketlerin bu davranışlarını nasıl ve niçin yaptıklarını anlamak hem ülkelere bu tip yatırımları nasıl çekecekleri konusunda bilgi verir, hem de şirketlerin başarılı stratejik kararlar almalarını sağlar. Araştırma bu anlamda hem ülkeler hem de şirketler açısından önemli bilgiler içermektedir. Ayrıca gelişmekte olan ülke şirketleri yazınına yaptığı katkı açısından akademik açıdan da önemlidir.

1.3 Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı doğrudan dış piyasalara yatırım yapan Türk şirketlerinin gelişmekte olan ÷lke ekseninde verdikleri yatırım kararlarında bu ÷lkelere giriş şekillerini etkileyen faktörleri belirlemektir. Araştırma Rusya’da yatırımı olan Türk şirketlerinin kapsamaktadır.

Karar alma pozisyonundaki kişilerin görüşlerinden faydalanarak, onları belirli bir pazara giriş şeklini seçmeye iten nedenler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu sayede yatırım kararları derinlemesine anlaşılabilecektir.

1.4 Araştırmanın Planı

Araştırmada ilk olarak yatırım yapılan ve yatırım yapan ÷lkeler hakkında bilgiler verilecektir. Daha sonra kullanılan tanımlar ve teoriler anlatılacaktır. Bir sonraki bölümde ise Türkiye’de giriş şekli tercihi ile ilgili yapılan araştırmalar ve uluslararası çalışmalar tanıtılacaktır.

Son bölümde ise ana kütle ve örneklem hakkında bilgiler verildikten sonra istatistiksel model ve elde edilen bulgular sunulacaktır.

2.BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1 Giriş

Çalışmanın bu bölümünde ilk önce incelenecek ülkeler hakkında iktisadi-siyasi bilgiler verilecektir. Daha sonra kullanılan gelişmekte olan ülke ve çok uluslu şirket tanımları hakkında bilgi verilecektir. Sonra şirketlerin dış pazarlara açılma nedenleri, uluslararasılaşma süreçleri, bölge tercihleri ve bununla ilgili geliştirilen teorilerden bahsedilecektir.

2.2 Arka Plan ve Sorunun Belirlenmesi

2.2.1 Türkiye’de Ekonomik Durum

Türkiye Cumhuriyetinin ekonomisine yakından bakmak istersek öncelikle Osmanlı dönemine ve bu dönemdeki ekonomik yaklaşımlara bakmamız gerekir. Osmanlı'nın son dönemlerinden Boratav'ın belirttiği gibi 1913-18 yılları arasında devletin kapitalizme yönelmesine rağmen karşısına çıkan engeller yüzünden hiçbir zaman köktenci bir dönüşüm gerçekleştirilememiştir. Kapitalizme tam olarak geçememek ileride oluşacak sıkıntıların bir kısmının da kronik bir hal almasına neden olmuştur. Türkiye Cumhuriyeti 1923'te kuruluşundan sonra çeşitli ekonomik yaklaşımların hayata geçirilmeye çalışıldığı dönemlerden geçmiştir. Bu çerçevede 1923-1929 yılları yeniden inşa dönemi olarak adlandırılmıştır (Boratav, 1998). Bu dönemde bazı kişilere ayrıcalıklar verilerek devlet bir tür tekel yaratma yöntemi izlemiştir. Bu arada 1920-1930 yılları arasında 201 Türk Anonim Şirket'inin 66'sı yabancı sermaye ihtiva eden girişimlerden oluşmuşlardı (Boratav, 1998). Yani yeniden inşa döneminde devlet yabancıların da katkısı ile bir nevi sanayici sınıfı oluşturma çabası içine girmiştir. 1930 -1939 yıllarında devletçilik ve korumacılık gibi iki ana unsur etrafında şekillenen bir politika izlenmiştir ve 5 yıllık kalkınma planları yapılarak sistematik bir ekonomi politikası izlenilmeye çalışılmıştır (Boratav, 1998). Devlet fiyat politikaları ve dış ticaret mekanizmalarının sıkı kontrolü ile dışa doğru korumacı bir yol izlemiştir. Bundan sonra 2. Dünya Savaşının başlaması durgunluk dönemini beraberinde

getirmiştir. 1946 yılından sonra da itici gücünü tarımsal büyümenin oluşturduğu 1953 yılına kadar süren ve liberal ekonomik politikalarla desteklenen bir refah dönemi göze çarpmaktadır. Ülkenin gelişmiş ülke seviyesine ulaşma çabaları 1960’larda ithal ikameci yaklaşımın benimsenmesine neden olmuştur. Bu yaklaşımla yerli sektörler koruma altına alınmaya çalışılmıştır. Sanayi montaj sektörü bazında gelişmiştir fakat bu gelişme teknolojik girdiler bakımından dışa bağımlı bir gelişmedir ve ihracatı tetikleyecek bir yapıya kavuşmamıştır (Boratav, 1998). Bu yaklaşım da ülkeyi gelişmiş ülke seviyesine ulaştırmada işe yaramamış ve ihracat-ithalat dengesi ithalat kaleminde ağır basmıştır. Şevket Pamuk (1987) ithal ikameci yaklaşımların Orta Amerika ve Asya’daki bazı büyük nüfuslu gelişmekte olan ülkelerle benzer özellikler gösterdiğini gözlemiştir. Yani Türkiye kendi ihtiyaçları doğrultusunda şekillenmiş ama dünyadaki diğer gelişmekte olan ülkelere benzer bir yolu izlemiştir. Türkiye örneğinde bir süre büyüme ve birikim rakamları olumlu olarak algılansa da 70’lerde ülkeyi döviz bunalımlarına sürüklenmekten kurtaramamıştır (Pamuk, Boratav, & Keyder, 1987). 1974 yılında dünyayı etkisine alan petrol krizi ile başlayan ekonomik kriz Türkiye’yi uzun süre etkisi altına almıştır. Daha sonra 1980’lerde başlayan ekonomik liberalleşme havası ülkeyi daha dış odaklı bir hale getirmiş, 24 Ocak kararları ile ithal ikameci yaklaşımdan ihracata yönelik yaklaşıma adım atmasına neden olmuştur. Dış ticaretin serbestleşmesi, yabancı sermaye teşviki, kar transferine imkan kılınması, ihracatı teşvik edici önlemlerin alınması hem dış yatırım hem de ihracat oranlarının artmasına yardımcı olmuştur. 1989 yılında yabancı şahıs ve kurumlar borsada işlem yapabilme iznine kavuşmuşlar, 1995 yılında ise yabancı şirketler kanunu güncellenmiş ve yasalar ve prosedürler kolaylaştırılmıştır (Kaya, 2005). Bu gelişmeler yabancı yatırımcının ülkeye girişini kolaylaştırmıştır. Ayrıca borsa sayesinde portföy yatırımları yapabilme olanağına kavuşan yabancılar, yerli şirketlere de sermaye sağlar hale gelmişlerdir. Ülke içindeki rekabetin artması şirketlerin uluslararası pazarlara açılması yönünde baskıların oluşmasına neden olmuş, döviz kurunun liberalleşmesi de bu süreçte önemli rol oynamıştır. Öte yandan iç pazara yapılan ihracat ve doğrudan yatırımlar itici faktör olarak şirketleri dışa açılmaya motive etmiştir (Erdilek, 2008). Bu süreçler sonunda Türk şirketleri uluslararası yatırımlar yapmaya başlamışlardır. Bu doğrudan dış yatırımlar başta çok küçük adımlar olarak görülebilir fakat bunlar şirketlerin uluslararasılaşma aşamasının

başlamasına neden olmuştur. Ayrıca 1996 yılında AB ile gümrük birliği anlaşmasının yürürlüğe girmesi, bilgi akışının hızlanması ve ülke içindeki rekabetin artması Türk şirketlerinin yurtdışı doğrudan yatırımlarını arttırmalarına neden olmuştur (Aybar & diğerleri, 2011). Diğer taraftan Komünist rejimlerin yıkılmasıyla Sovyetler Birliği ve Balkanlarda devlet şirketlerinin özelleştirilmesi Türk şirketleri için bir çekme faktörü olmuştur (Erdilek, 2008). Bu gelişmeler ışığında dış dünyadan ve iç pazardan gelen çekme ve itme faktörleri Türk şirketlerini motive etmiş ve dünyaya açılma ve sermaye birikimi ile bilgi edinme konusunda olan eksikliklerini gidermelerine yardımcı olmuştur. Bu bağlamda Türkiye'nin yaşadığı ekonomik krizler, özellikle de 2000-2001 yılında yaşadığı kriz itici bir neden olmuş ve dışa açılımı gözle görülür bir şekilde hızlandırmıştır (Erdilek, 2007). Ülkedeki kötü durumların özellikle KOBİ'ler için en önemli itici güç olduğu çeşitli çalışmalarda ortaya konmuştur (Erdilek, 2007; Kaya, 2009). Genel açıdan baktığımızda bu davranış şekillerinin sadece Türkiye'ye özgü olmadığı, dünya çapında gelişmekte olan ülkelerin benzer özellikler gösterdiği gözlenebilir. Fakat Türkiye diğer gelişmekte olan ülkelere Çin, Brezilya, Tayvan, Malezya vs. kıyasla hala yeterince doğrudan dış yatırıma sahip değildir (Demirbag, Tatoglu, & Glaister, 2010). Türkiye'nin doğrudan dış yatırımı konusunda yapılacak araştırmalar bu açığın kapanmasına katkıda bulunabilir. Sonuç olarak Türkiye gelişmekte olan bir ülkedir ve ÇUŞ'larının yaptıkları yatırımlar özellikle de gelişmekte olan ülkelere giriş stratejileri üzerinde çok az araştırma yapılmış bir konudur. Bu araştırma gelişim yolu açısından diğer ülkelere örnek olabileceği gibi ülke içindeki uluslararasılaşma sürecine girebilecek şirketler için de örnek olabilecek sonuçlar doğurabilir.

2.2.2 Rusya'da Ekonomik Durum

Rusya'yı incelerken Sovyetler birliği kurulmadan önceki dönem, Sovyetler Birliği dönemi ve Sovyetler Birliği yıkıldıktan sonraki dönemleri incelememiz gerekmektedir. Her ne kadar tezim kapsamında Sovyetler Birliği yıkıldıktan sonraki dönemi ele alsam da, Sovyetler Birliğini oluşturduğu yapıların etkilerini göz ardı etmememiz gerektiği aşikârdır.

Sovyetler Birliğinin son döneminde Perestroyka hareketi ile komünist sistemin ekonomik temelli sorunlarına batılı tarzda değişiklikler uygulanarak ekonomik değişim dalgası başlamıştır. Daha sonra 1991 yılında Sovyetler Birliğinin yıkılması ile ekonomik sistem pazar ekonomisine doğru evrilmiştir. Daha doğrusu şok terapisi olarak adlandırılan yöntemle, ekonomik sistem hızlı bir şekilde değişmiştir. Daha önceleri mülk edinme hakkı devlete tanınan bir hak iken, yapılan reformlar batılı tarzda bir sosyal, siyasal ve ekonomik yapılaşmanın önünü açmıştır (Ageev, Gratchev, & Hisrich, 1995). 1990'ların ortasında başlayan özelleştirme dalgası, devlet kontrollü şirketlerin hükümdarlığına son vermiş ve pazar tüketicilere cevap verebilecek hale gelmeye başlamıştır. 1991'in sonlarına doğru hükümet küçük ve büyük ölçekli özelleştirme hareketini başlatmıştır ve bu özelleştirmeye araziler, evlerle birlikte tarım sektörü de dâhildir (Hanson, 1999). Buna rağmen günümüzde bile hala şirketlerde devlet sahipliği oranı çok yüksek seviyededir (2008 de bu oran 40-45 arasındaydı) (Cooper, 2013).

1993'te özelleştirme dalgası 51,000 kuruluşun özelleştirilmesi ile ekonominin yaklaşık olarak yarısı ve iş gücünün 1/3'ü özelleştirilmiştir (Ageev, Gratchev, & Hisrich, 1995). Bu değişiklikler ülkeye yabancı sermayenin gelişinin de önünü açmış ve özelleştirme sürecine katılımına izin verilmiştir. Yine de yabancılara yatırımları devlet tarafından çeşitli kısıtlamalara tabi tutulmuştur. Rusya 1995'te uluslararası ticaret önündeki bütün engelleri kaldırma kararı almıştır (Tikhomirov, 1997).

Öte yandan şok terapisi beraberinde arasında uçurumlar olan sosyal sınıfları da getirmiştir. Çok zengin olan ve özelleştirmenin nimetlerinden faydalanan “oligark” olarak adlandırılan bir sınıfın yanı sıra çok fakir olan diğer bir sınıf da bu gelişmelerin bir sonucu olarak meydana gelmiştir. Yani bu gelişmeler ekonomik açıdan çok farklı sınıfların doğmasına neden olmuştur.

1989-1996 yılları arasında GSMH'de sürekli düşüş yaşanırken 1996-1997 yılları arasında ufak bir artış olmuştur, fakat bu yıllarda Asya'da yaşanan kriz geç de olsa Rusya'ya ulaşmıştır (Hanson, 1999). Bu yeni kurulan ülkenin ilk ekonomik krizi 1998 yılında meydana gelmiş ve ülke para birimi devalüasyona uğramıştır. Ülkede vergi rejiminin basitleştirilmesi, gelir vergisinin düzenlenmesi gibi reformlar sayesinde 2000'li yıllarda ülke sürekli ve hızlı bir büyüme ivmesi yakalamıştır (Yakovlev, 2014).

Siyasi irade ile desteklenen ekonomik politikalar ve Rusya'nın baş ihracat kalemi olan enerji fiyatlarındaki artış bu istikrarın en önemli nedenidir.

2008-2009 yılları arasındaki küresel krizden Rusya da kendi payına düşeni almış ve kişi başına düşen milli gelir %8 oranında azalmış ve yabancı sermaye ülkeyi terk etmeye başlamıştır (Yakovlev, 2014).

Makroekonomik veriler dışında mikro ekonomik verilere baktığımızda, Rusya'da vergi düzenlemeleri nedeni ile küçük ve orta büyüklükte şirketler daha avantajlı olduğu için bu şirketlerin sayısı çok fazladır. Hatta büyük şirketler 2'ye, 3'e ayrılarak vergi düzenlemesinden faydalanmaya çalışmaktadırlar (Aidis & Adachi, 2007). Şirketler açısından Sovyetler döneminden başlayarak bu güne kadar ticaretin önündeki en büyük engellerden birini rüşvet oluşturmaktadır (Aidis & Adachi, 2007). Rusya bu yüzden iş yapılabilirliği düşük ülkeler arasında gösterilmektedir.

Genel olarak Sovyetlerden sonra ülkenin konumuna baktığımızda, Avrupa geçiş ekonomileri arasında Rusya açık ara en büyük ekonomi olmasına rağmen 1989'da Sovyetler Birliğinin yıkılmasından sonra Avrupa'nın toplam doğrudan yatırımının sadece %9,7'sini alabilmişken Çek Cumhuriyeti ve Polonya %54,2'sini çekmiştir (Fabry & Zeghni, 2002). Bu rakam Rusya'nın sahip olduğu potansiyelin çok gerisinde olduğunu göstermektedir. Rus hükümetinin çabalarına karşın 2011'de doğrudan yabancı yatırım oranı GSMH'nin %1'inden daha azdır (Fabry & Zeghni, 2002). Yabancı yatırımların sektörlere dağılımına baktığımızda ise %51 ile üretim; %17 ile ticaret, yeme içme, taşımacılık ve iletişim; %9,5 ile petrol yapılan yatırımların önemli bir kısmından sorumludur (Fabry & Zeghni, 2002).

Sovyet ekonomisinde 1930'lardan başlayarak en büyük önem savaş ve savunma sanayisine verilmiştir. 1990'larda 8 milyon kişi bu sanayilerde istihdam edilirken bu sayının yaklaşık olarak 1,5 milyonu AR-GE birimlerinde çalışmaktaydılar (Cooper, 2013). Bu gün de ekonominin can damarlarını enerji ihracatı ve silah sanayisi oluşturmaktadır.

2.3 Tanımlar

2.3.1 Çok uluslu şirket nedir?

Çok uluslu şirket tanımının günümüzde en çok araştırılan konuların başında gelmesi tesadüfi bir olay değildir. Bu şirket tipi 400 yılı aşkın bir süredir ekonominin önemli bir parçasıdır. İlk ÇUŞ British East India Company, 1600 yılında ve Dutch East India Şirketi 1602 yılında kurulmuştur.² Bu şirketler türlerinin ilk örnekleri olarak kabul edilmekle beraber kolonileştirme kökeninden gelmektedirler.

Bu şirketler daha sonraları modern bir hal alarak küreselleşmenin itici gücünün de etkisiyle, en önemli aktörlerden biri haline gelmişlerdir. Dünyadaki en büyük 100 ekonomik oluşumun 53 adedinin ÇUŞ olması hatta bu özel şirketlerin dünyadaki 120 ülkeden daha fazla gelire sahip olması, bu şirketlerin ekonomi, siyaset ve kültür üzerinde büyük etkilerinin olmasına neden olmuştur.³ Küreselleşmenin gücünden faydalanan bu şirketler önce gelişmiş ülkelerin bir aracı olmalarına karşın, gelişmekte olan ülkelerin refah seviyelerindeki artışa paralel olarak bu bölgelerde de kendini göstermeye başlamıştır. 1990'da 300 olan ÇUŞ sayısı bugün 63,000'in üzerindedir. Yaklaşık 90 milyon kişiye istihdam sağlayan bu şirketler dünya üretiminin %25 ini meydana getirmekte olup bu şirketlerin ilk 1000'i dünya endüstriyel üretiminin %80 ini oluşturmaktadır⁴ Bu yüzden de ÇUŞ'ları anlamak ve onların yayılma şekillerini belirlemek ekonomik, kültürel, sosyal ve politik süreçleri anlamak adına büyük önem arz etmektedir.

ÇUŞ tanımı konusunda yapılan araştırmalara baktığımız zaman bu terimin kullanılışı konusunda kesin bir tanıma rastlanmadığını görmekteyiz. Kimi araştırmacılar en büyük şirketlerin, ÇUŞ sayılacağını ve bu yüzden tanımlamayı onların üzerinden yapmayı doğru bulurken bazı araştırmacılar da çeşitli ölçütler belirlemiş ve tanımlarını bu ölçütlere uyan şirketleri sınıflayarak yapmışlardır.

² <http://yaleglobal.yale.edu/about/globalinc.jsp>

³ <http://yaleglobal.yale.edu/about/globalinc.jsp>

⁴ <http://yaleglobal.yale.edu/about/globalinc.jsp>

İlk tanımlama çalışmalarından biri Aharoni (1971)⁵ tarafından yapılmıştır. Buna göre araştırmacı ÇUŞ tanımında aşağıda sıralanan 3 kategoriden faydalanmıştır.

- Performansa dayalı tanımlar: Bu tanımlar genelde yurtdışında yapılan satışlara, gelirlere, varlıklara ve yurtdışındaki iş gücü oranına bakılarak yapılan tanımlardır.
- Yapısal tanımlar: Şirketlerin faaliyette bulunduğu ülke sayısı, şirketin üst yönetimini oluşturan kişilerin mensubu olduğu ülkeler ve şirketin yapısıdır.
- Davranışsal tanımlar: Bu tanımlar da hangi yöneticilerin stratejik olarak uluslararası düşündüklerini ortaya koymaktadır.

Birleşmiş Milletlerin 1973 yılında yayınladığı raporda (Multinational Corporations in World Development, 1973) ÇUŞ tanımına baktığımızda öncelikle “çok uluslu” ekinin şirketin birden fazla ülkeyi içermesinden dolayı verildiği belirtilmiştir. Çok uluslu şirket olmamanın en düşük eşik değeri olarak da uluslararası alanda yapılan aktivitenin toplam içindeki oranı belirtilmiştir. Aktivite olarak kullanılan tanımlama ise satışlar, üretim, iş gücü, varlık ve gelirlerin yurtdışında bulunan iştirakler tarafından yürütülmesini ifade etmektedir.

Yurtdışındaki iştirak, ana şirket tarafından kontrol edilmektedir. Bu kontrol çoğunluk hissesine sahip olma şeklinde olabileceği gibi azınlık hissesine sahiplik olarak da ortaya çıkabilmektedir. Geniş anlamda yukarıda belirtilen aktiviteleri gerçekleştiren ve en az iki ülkede faaliyette bulunan şirketler Çok Uluslu Şirket olarak tanımlanabilmektedir. Dar anlamda ise belirli bir aktivite (örn. üretim), yurtdışında belirli sayıda bulunan iştirakler (örn. altı) veya belirli orandaki aktiviteler (örn. satış) ve varlıkların toplam içindeki oranının %25 olması gibi belirleyici unsurlar da tanıma eklenebilir. Kısaca BM’nin tanımının Aharoni (1971) tarafından yapılan tanımını performansa dayalı ölçütler başlığında yer alan kategoride olduğu söylenebilir.

Uluslararası iş yazınında Çok Uluslu Şirket (MNE), Çok Uluslu İşletme (MNE) ve Uluslar üstü veya Transnational şirket kavramları birbirleri yerine sıkça kullanılmaktadır (Raj Aggarwal, 2011). Bu yüzden çok uluslu şirketlerden

⁵ Raj Aggarwal, (2011)

bahsedilirken okuyucular yukarıda sıralanan tanımları da bu kavramın karşılığı olarak düşünebilirler.

UNCTAD'ın ÇUŞ tanımına baktığımızda son yıllarda yapılan araştırmalarda Uluslarüstü (Transnational) şirket tanımının yapıldığı ve bir nevi şirketlerin ulusal kimliğinden arındırıldığı ve ne kadar çok uluslararası (uluslar üstü) olduğunu belirten bir endeks oluşturmuşlardır. Bu tanımlama Birleşmiş Milletlerin ÇUŞ (MNE) tanımının günümüzde kullanılan, yaklaşık olarak aynı tip şirketleri ifade eden tanımıdır. Bu endeksler şirketlerin yurtdışı satış, varlık ve çalışan sayılarını toplam satış, varlık ve çalışan sayılarına bölümü ile elde edilen değerlerin sıralanması ile elde edilmişlerdir (World Investment Report, 1998).

Aggarwal'ın (2011) yaptığı çalışmada 1987-2007 yılları arasında ÇUŞ tanımı ile ilgili 393 görgül çalışma bulunmuştur. Araştırılan dergiler Academy of Management Journal (AMJ), Academy of Management Perspectives (AMP), International Business Review (IBR), International Marketing Review (IMR), Journal of International Business Studies (JIBS), Journal of International Management (JIM), Journal of International Marketing (JIMR), Journal of Management (JM), Journal of Management Studies (JMS), Journal of Marketing (JMR), Journal of Marketing Science (JMS), Journal of World Business (JWB), Management International Review (MIR) ve Strategic Management Journal (SMJ) gibi en önemli 14 işletme dergisinden oluşmaktadır. Bu araştırmalarda Tablo 2.1'de özetlenen ve ÇUŞ tanımı için kullanılan değişkenler özetlenmiştir. Tek özelliğe atıf yapıldığında yurtdışında bulunan yan kuruluşların en çok yararlanılan değişken olduğu görülmektedir. Ayrıca yurtdışındaki satışlar ikinci en önemli atıf yapılan özellik olarak göze çarpmaktadır. Diğer değişkenlerin göreceli olarak daha az kullanıldığını söylemek mümkündür. Birden çok özellik dikkate alındığında da yurtdışı satış ve yan kuruluşlara yapılan atıf en önemli iki değişkeni oluştururken yurtdışı varlıklar ve üretim bu değişkenleri uzak ara olsa da takip etmektedir.

Tablo 2.1 ÇUŞ Operasyonel Tanımı İçin Kullanılan Değişkenler

	Tek özellik	Birden çok özellik	Toplam
Performans Tanımları			
Yan Kuruluş	163	47	210
Satış	62	56	118
Yurtdışı Varlıkları	2	6	8
Yurtdışı Üretim	3	4	7
Yurtdışı Ortak Girişim	3	2	5
Yurtdışı Gelir	1	3	4
Uluslararası İşlem Görme	2	1	3
Yurtdışı Yatırım	1	2	3
Satın alma ve Birleşmeler	1	0	1
Yapısal Tanımlar			
Yurtdışı Çalışanları	1	9	10
Yurtdışı Borsaya Kote Olma	1	5	6
Endüstri Detayları	1	3	4
Yurtdışı Öz sermaye	2	2	4
Yurtdışı Vergilendirme	0	2	2
Global Hesaplar	0	1	1
Davranışsal Tanımlar			
Araştırma Geliştirme	2	2	4
Uluslararası Pazarlama	0	2	2
Dünya Geneline Ortaklık	0	1	1
Patentler	1	0	1
Belirsiz	18	7	25
Toplam	264	155	419

Kaynak: (Raj Aggarwal, 5, 2011, s. 560)

Tablo 2.2'ye baktığımızda ise CUŞ tanımı yapılırken araştırmacıların kullandığı kaynaklar görülmektedir. Elde edilen verilere göre açık bir şekilde The Fortune

listesinin en çok başvurulmuş kaynak olduğu ve bunun yanı sıra dergi, STK, yatırım kuruluşları ve devlet dairelerinin yayınladığı listelerin de kullanıldığı görülmektedir.

Tablo 2.2 ÇUŞ Sınıflandırmak İçin Kullanılan Verilerin Alındığı Kaynaklar

Kaynaklar	
The Fortune Listesi	55
Japonya'ya Bağlı Denizaşırı Şirketlerin Rehberi	17
S&P Compustat (Veritabanı)	13
Dun&Bradstreet Uluslararası Veritabanı	12
Uluslararası Bağlı Şirketler Rehberi(IDCA)	12
Moodys Bağlı Şirketler Rehberi	9
The Forbes Listesi	8
Aile Şirketleri ve Bağlı Ortaklar Rehberi	7
Bireysel Borsa Yayınları	7
Amerika'nın Ülke Dışında Bulunan Şirketler Rehberi	6
Uluslararası Bağlı Şirketler Rehberi (DIA)	6
Dünya Çok Uluslu Girişimler Rehberi	5
Amerika Ekonomik Analiz Bürosu	4
Kim Kimin Sahibi	4
The Financial Times Global 500	3
Teminat Fiyatları Araştırma Merkezi Veritabanı	2
Yurtdışı Yatırım Yapan Şirketler Rehberi	2
Asya'da Elektronik Ürün Üreten Şirketler Rehberi	2
Global Business 1000 Listesi	2

Kaynak: (Raj Aggarwal, 5, 2011, s. 560)

Bu bilgilerden de anlaşılacağı gibi performansa dayalı tanımlar ÇUŞ tanımlarında yapısal ve davranışsal alanda yapılan tanımlara göre açık ara en çok kullanılan değişkenlerdir. Bu yüzden araştırma kapsamında Türk menşeli ÇUŞ tanımı yapılırken yazında en çok kullanılan tanımlara yer vermenin kabul görürlük açısından önem arz edeceği görüşündeyim.

Boddewyn, Halbrich ve Perry (1986) öncelikle ÇUŞ hakkında genel geçer düşüncelerin olduğundan ve bunların başında da uluslararası alanda sahiplik, varlık transferi ve kontrol gibi unsurların olması gerektiğinden bahseder. Araştırmacılar, Lisanslama ve Franchise gibi girişimlerin yatırım yerine hizmet ticaretine daha yakın olduğunu ve aslında fiziki olarak bir malın yer değiştirmedeğini, öz kaynak ve kontrol ihtiva etmemesinden dolayı da bu tür faaliyetlerin doğrudan yatırım olarak algılanmadığı görüşlerini ortaya koymuşlardır. Bu tanımın bazı araştırmacılara göre değişiklik gösterdiğini de göz önünde bulundurarak Boddewyn ve diğerlerinin görüşlerini özetlersek; ÇUŞ olmak için yurtdışında sermaye sahibi olmanın zorunlu olmadığını aksine sermaye temelli olmayan yatırımların da giriş şekli olarak kabul edildiğini ve bu yüzden de büyüklük ölçütünü yerine getirebilen şirketlerin ÇUŞ kabul edilebileceğini ifade etmektedirler. (Boddewyn, Halbrich, & Perry, 1986). Bu tanım özellikle hizmet sektöründe olan şirketlerin ÇUŞ olarak sayılabilmesini desteklemek için ortaya koyulmuştur.

Hizmet sektöründe bulunan ÇUŞ ile üretim yapan ÇUŞ karşılaştırması gelirlerini elde etme şekilleri açısından büyük farklılık gösterir (Boddewyn ve diğerler, 1986). Bu nedenle sermaye temelli giriş yöntemlerini karşılaştırırken hizmet ve üretim sektörleri arasındaki farkın dikkate alınması gerekmektedir.

ÇUŞ ölçütlerini belirlerken daha önceden yapılan araştırmalarda kullanılan ölçüt ve değerlerin Türk menşeli çok uluslu şirketleri belirlemek için de kullanılmasının uygun olduğunu düşünüyorum. Bu sayede araştırma yaptığım Rusya bölgesinde faaliyette bulunan Türk şirketlerinin hangi oranda uluslararası şirket olduğunu belirleyebileceğim. Kwok ve Reeb (2000) birlikte yaptıkları araştırmada Amerikan, Japon ve gelişmekte olan ülke ÇUŞ'larının yurtdışı varlıklarının toplam varlıklara oranını bulmuştur. Buna göre Amerika için bu oran %16, Japonya için %5.6 ve Gelişmekte Olan Ülkeler için %10 dur. Buna rağmen bir şirketin çok uluslu olarak kabul edilmesi için yurtdışı varlıklarının toplam varlıklara oranının % 1 den fazla olmasının yeterli olduğu görüşüne yer vermişlerdir. Bu varsayımlardan yola çıkarak Türkiye için bu oranın en az % 1 olması makul bir yaklaşımdır. Bir diğer önemli gösterge satış oranıdır, fakat satış oranı hesaplanırken ihracatın da yurtdışı satış değerlerine eklenmesi, daha doğrusu ihracatın tam olarak ayıklanmaması (Reeb, 2000)

bulunan oranların aslında gerçeği yansıtmayabileceği endişesi yaratabileceğinden eşik değerin %10 olarak kabul edilmesi makuldür. Bunun dışında Birleşmiş Milletlerin tanımında yer alan yabancı iş gücü oranının da ÇUŞ olarak ifade edebileceğimiz şirketleri tanımlarken kullanılması gereklidir ve bu değerin de en az %10 olması yine makul görünmektedir.

2.3.2 Gelişmişlik tanımı nedir?

2.3.2.1 Gelişmişlik seviyesi

Gelişmiş ülke tanımı veya gelişmekte olan ülke tanımı ülkelerin ekonomik göstergeleri, sanayileşme, yaşam standardı gibi parametrelerinin kombinasyonu sonucu yapılan sıralama ile elde edilen tanımlardır. Aynı amaçla kullanılan birçok tanım da gelişmiş ülke veya gelişmekte olan ülke tanımlarının yerine kullanılmaktadır. Herkesin üzerinde birleştiği bir tanım olmamasına rağmen gelişmişlik seviyesini ifade eden çeşitli sıralamalar oluşturulmuştur. Bu bağlamda üniversitelerin yaptıkları sıralamalar dışında IMF, UNDP, Dünya Bankası ve OECD'nin yaptığı sıralamalar ve tanımlar, geniş ölçüde kabul gördüğünden bu kurumların yaptığı tanımlardan yararlanmak geneli yansıtabilme açısından önemlidir.

2.3.2.2 UNDP sıralaması

Bu sıralama İnsani Gelişim Endeksi (Human Development Report, 2011) gelişmişlik seviyesini belirlemede önemli bir rol oynamakla birlikte bu endeksi oluştururken 3 etkenden yararlanılmaktadır.

1)Yaşam süresi

2)Eğitim düzeyi

3)Gelir dağılımı

Bu üç ölçüt çerçevesinde ülke bazında toplanan ortalama yaşam, eğitim düzeyi ve kişi başına düşen milli gelir gibi yaşayan halkın bilgileri düzenlenerek 0-1 arasında bir

endeks oluşturulur. Bu endeksteiki puanlarına göre ülkeler sınıflandırılmaktadır. Çok Yüksek, Yüksek, Orta ve Düşük İnsani Gelişme kategorileri bulunmaktadır. 0.5 ile 0.78 bandı arasında bulunan ülkeler düşük, orta ve yüksek gelişmiş ülke kategorisini teşkil ederken, 0.79- 1 arasındaki puanları alan ülkeler çok yüksek gelişmişlik düzeyindeki ülkeleri kapsar. Bu sayede ülkelere dair insani gelişim oranı bulunmakta ve gelişim düzeyleri arttıkça sınıf atlamalarına olanak tanınmaktadır. “2009 İnsani Gelişim Endeksinde Çok Yüksek İnsani Gelişme Düzeyine sahip ülkeler “gelişmiş”, diğer ülkeler de “gelişmekte” olan ülkeler olarak tanımlanmıştır” (Nielsen, 2011). Bu tanımdan da yararlanarak, 2011 yılında yayınlanan rapora göre, Türkiye Yüksek İnsani Gelişim Kategorisinde 92. sırada listenin en sonlarında yer almaktadır. Bu da Türkiye’nin gelişmekte olan ülke kategorisinde olduğunu kanıtlamaktadır. Rusya da yine aynı kategoride 66. sırada yer almakta olup bu sıralama Rusya’nın da gelişmekte olan ülke kategorisinde olduğunu kanıtlamaktadır.

Human Development Report 2011 - Sustainability and Equity: A Better Future for All

Table 1 - Human Development Index and its components

HDI rank		Human Development Index (HDI)	Life expectancy at birth	Mean years of schooling	Expected years of schooling	Gross National Income (GNI) per capita	GNI per capita rank minus HDI rank	Nonincome HDI
		Value	(years)	(years)	(years)	(Constant 2005 PPP\$)		Value
		2011	2011	2011*	2011*	2011	2011	2011
VERY HIGH HUMAN DEVELOPMENT								
1	Norway	0.943	81.1	12.6	17.3	47,557	6	0.975
2	Australia	0.929	81.9	12.0	18.0	34,431	16	0.979
3	Netherlands	0.910	80.7	11.6	16.8	36,402	9	0.944
4	United States	0.910	78.5	12.4	16.0	43,017	6	0.931
5	New Zealand	0.908	80.7	12.5	18.0	23,737	30	0.978
HIGH HUMAN DEVELOPMENT								
48	Uruguay	0.783	77.0	8.5	15.5	13,242	12	0.828
65	Belarus	0.756	70.3	9.3	14.6	13,439	-8	0.785
66	Russian Federation	0.755	68.8	9.8	14.1	14,561	-13	0.777
67	Grenada	0.748	76.0	8.6	16.0	6,982	30	0.829
68	Kazakhstan	0.745	67.0	10.4	15.1	10,585	4	0.786
69	Costa Rica	0.744	79.3	8.3	11.7	10,497	4	0.785
70	Albania	0.739	76.9	10.4	11.3	7,803	18	0.804
91	Azerbaijan	0.700	70.7	8.6	11.8	8,666	-10	0.733
92	Turkey	0.699	74.0	6.5	11.8	12,246	-25	0.704
93	Belize	0.699	76.1	8.0	12.4	5,812	9	0.766
94	Tunisia	0.698	74.5	6.5	14.5	7,281	2	0.745
MEDIUM HUMAN DEVELOPMENT								

Şekil 2.1 İnsani Gelişim Endeksi

Kaynak: <http://hdr.undp.org/en/reports/global/hdr2011/download/>

2.3.2.3 Dünya Bankası⁶

Dünya bankası ülkelere kredi konularında yardımda bulunduğu için ülkelerin ekonomik durumlarını tam olarak anlaması büyük öneme sahiptir. Ülkeleri sıralaması ve sınıflandırması bu açıdan önemlidir. (GNI) Kişi Başına Düşen Gayrisafi Milli Hasıla ana sınıflandırma ölçütü olarak kullanılmaktadır. Bu sayede ülkeler düşük, orta (alt ve üst) ve yüksek gelire sahip olan ülkeler olarak sınıflandırılır. 2011 yılının verilerine göre düşük gelire sahip ülkeler 1,025 \$ veya daha düşük Kişi Başına Düşen Milli Hâsılaya sahiptir. Orta düşük Kişi Başına Düşen Gayrisafi Milli Hasıla sahip ülkeler 1,025\$-4,035\$ ve orta üst gelire sahip ülkeler \$4,036 - \$12,475 arasında KBDMH'ya sahiptir. Yüksek KBDMH grubuna ise \$12,475'den fazla olanlar düşer. Bu bağlamda orta ve düşük gelire sahip olan ülkeler gelişmekte olan ülkeler olarak adlandırılırken, yüksek gelire sahip olan ülkeler gelişmiş ülkeler olarak adlandırılmaktadır.

Türkiye'ye baktığımızda orta üst kişi başına düşen milli gelir grubunda bulunmaktadır ve bu gösterge Türkiye'nin gelişmekte olan ülkeler grubunda bulunduğu anlamına gelmektedir. Rusya da Türkiye gibi KBDMH açısından orta-üst gelir grubunda bulunmakta olup bu durum Rusya'nın da tıpkı Türkiye gibi gelişmekte olan ülke kategorisinde değerlendirilmesine neden olmaktadır.

⁶ <http://data.worldbank.org/about/country-classifications>

Gross national income per capita 2011, Atlas method and PPP

			Atlas methodology (US dollars)				Purchasing power parity (international dollars)	
Ranking	Economy			Ranking	Economy			
MCO	1	Monaco	183.150 a	3	Qatar		86.440	QAT
LIE	2	Liechtenstein	137.070 a	5	Luxembourg		64.260	LUX
BMU	3	Bermuda	.. a	6	Norway		61.460	NOR
NOR	4	Norway	88.890	7	Singapore		59.380	SGP
QAT	5	Qatar	80.440	8	Macao SAR, China		56.950 a	MAC
LUX	6	Luxembourg	77.580	10	Kuwait		53.720 a	KWT
CHE	7	Switzerland	76.400	11	Switzerland		52.570	CHE
IMY	8	Isle of Man	.. a	13	Hong Kong SAR, China		52.350	HKG
DNK	9	Denmark	60.120	14	Brunei Darussalam		49.910 a	BRN
CHI	10	Channel Islands	.. a	16	United States		48.820	USA
SWE	11	Sweden	53.150	17	United Arab Emirates		47.890 b	ARE
CYM	12	Cayman Islands	.. a	21	Netherlands		43.140	NLD
FRO	13	Faeroe Islands	.. a	22	Sweden		42.200	SWE
KWT	14	Kuwait	48.900 a	23	Austria		42.050	AUT
NLD	15	Netherlands	49.650	24	Denmark		41.900	DNK
AUS	16	Australia	49.130	27	Germany		40.230	DEU
USA	17	United States	48.620	30	Canada		39.660	CAN
AUT	18	Austria	48.190	31	Belgium		39.190	BEL
FIN	19	Finland	47.770	32	Australia		38.110	AUS
MAC	20	Macao SAR, China	45.460 a	33	Finland		37.670	FIN
RUS	78	Russian Federation	10.730	88	Mauritius		14.330	MUS
BRA	79	Brazil	10.720	89	Bulgaria		14.160	BGR
TUR	81	Turkey	10.410	90	Gabon		13.740	GAB
ARG	82	Argentina	9.740	91	Montenegro		13.700	MNE
MEX	83	Mexico	9.420	92	Dominica		13.000 b	DMA
LBN	84	Lebanon	9.140	93	Venezuela, RB		12.430	VEN
MYS	85	Malaysia	8.770	94	Costa Rica		11.860 b	CRI
KAZ	86	Kazakhstan	8.260	95	Iran, Islamic Rep.		11.420 a	IRN
GAB	87	Gabon	8.080	96	Serbia		11.540	SRB
MUS	88	Mauritius	8.040	97	Brazil		11.420	BRA
ROM	89	Romania	7.910	98	Kazakhstan		11.250	KAZ
SUR	90	Suriname	7.640 a	99	St. Lucia		11.220 b	LCA
CRI	91	Costa Rica	7.640	100	Macedonia, FYR		11.090	MKD
PAN	92	Panama	7.470	101	Palau		11.080 b	PLW
DMA	93	Dominica	7.470	102	South Africa		10.710	ZAF

Şekil 2.2 Kişi Başına Düşen Milli Gelir

Kaynak: <http://data.worldbank.org/data-catalog/GNI-per-capita-Atlas-and-PPP-table>

2.3.2.3 IMF

IMF'nin kuruluş amacı bütün üye ülkelere fon sağlamak olduğu için üye ülkeler arasında sınıflandırma yapma gereği görülmemiştir. Her ne kadar ülkelerin kalkındırılması Dünya Bankası'nın görevi olarak algılanmış olsa da bu durum 1973 yılında yaşanan petrol krizinden sonra değişmiştir. Yaşanan gelişmelerden endüstrileşmiş ülkeler ve petrol ihraç eden ülkeler dışında kalan ülkeler için özel bir fon tahsis edilmiş böylece üyeler arasında sınıflandırma yapılmaya başlanmıştır. Yine bu krizden etkilenen ülkeler için altın satışı aracılığı ile fon oluşturma girişiminde bulunulmuştur. Bu fondan yararlanabilmek için gelişmekte olan ülke olma şartı belirlenmiş ve bu ülkeleri de IMF'nin yönetim kurulunun belirlemesi şartı konulmuştur. Nihayetinde IMF'nin gelişmekte olan ülkeler listesi oluşturulmuştur (Nielsen, 2011).

IMF'ye üye olan ülkeler ekonomik verilerini yönetimle paylaştıkları için ülkelerin durumu doğru bir şekilde algılanabilmektedir. Başlarda gelişmişlik seviyesini

kendisi bünyesinde tanımlamayan IMF (Nielsen, 2011), 1980 yılında Uluslararası Finansal İstatistik Kurumu'nun tanımlarından yararlanacağını belirtmiştir. Uluslararası Finansal İstatistik Kurumu öncelikle ülkeleri endüstrileşmiş, diğer yüksek gelir grubuna sahip ülkeler ve az gelişmiş ülkeler olarak kategorize etmiştir. 1970'lerde bu sınıflandırma endüstrileşmiş ülkeler, gelişmiş bölgelerdeki birincil üretim yapanlar, az gelişmiş bölgelerde birincil üretim yapanlar şeklinde düzenlenmiştir. 1970lerin sonlarında bu tanım (1) az endüstrileşmiş ülkeler, (2) Avrupa, Avustralya, Yeni Zelanda, Kuzey Afrika, (3) petrol ihraç eden ülkeler ve (4) diğer az gelişmiş ülkeler olarak sınıflandırılmıştır. 1980'lerde ise bu sınıflandırma basitleştirilmiş ve ülkeler endüstrileşmiş ve gelişmekte olan ülkeler olarak ikiye ayrılmıştır.

2.3.2.4 OECD tanımı

OECD'nin gelişmiş ve gelişmekte olan ülke tanımlarına baktığımız zaman genellikle BM'nin yapmış olduğu tanımlardan yararlandıklarını gözlemlemekteyiz. Resmi sitede yer alan sözlüğe göre gelişmiş ve gelişmekte olan ülke tanımları herhangi bir BM anlaşmasına dayanmamaktadır. Fakat genellikle Asya'da Japonya, Kuzey Amerika'da Kanada ve ABD, Okyanusya'da Avustralya ile Yeni Zelanda ve Avrupa gelişmiş ülke ve/veya bölge olarak tanımlanmaktadır. Uluslararası ticaret istatistiğinde Güney Afrika Gümrük Birliği gelişmiş bölge, İsrail gelişmiş ülke olarak kabul görürken; Eski Yugoslavya'dan ayrılan ülkeler gelişmekte olan ülke statüsünde değerlendirilmiş Doğu Avrupa ve eski Sovyetler Birliği ülkeleri ise bu tanımlara dâhil edilmemiştir.⁷

Yine bir başka metinde resmi gelişim yardımı verilecek ülkeler tanımlanırken Dünya Bankası'nın Düşük ve Orta Gelir'e sahip ülkeler tanımından ve listesinden yararlanıldığı belirtilmiştir. Buna ek olarak BM'nin en az gelişmiş ülkeler tanımından da faydalandığı belirtilmiştir.⁸ Araştırmalarım sonucunda OECD'nin kullandığı tanımların genellikle BM ve Dünya Bankası tarafından tanımlandığı bu yüzden de yukarıda verilen tanımların genele yayılabileceği sonucunu çıkarabiliriz.

Sonuç olarak dünyada kabul gören en önemli kuruluşların, gelişmiş ve gelişmekte olan ülke tanımlarına baktığımız zaman çeşitli tanımlara rastlanmaktadır. Bu tanımlar farklı

⁷ <http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=6326>

⁸ <http://www.oecd.org/dac/stats/daclistofodarecipients.htm>

isimle anılsa bile tanımladıkları bölgelere baktığımızda Türkiye ve Rusya'nın geliştirmekte olan ülke tanımına uyduğu çok açıktır. Bunun dışında her tanımda var olan gelişmiş veya endüstrileşmiş ülke tanımına bu ülkelerin hiç dahil edilmemesinden de geliştirmekte olan ülke tanımının doğruluğu kanıtlanabilmektedir. Kısaca gelişmiş ülkeler dışında kalan ülkelerin geliştirmekte olan ülkeler olarak tanımlandığı ve bazı tanımlarda geliştirmekte olan ülkelerin yine kendi aralarında ayrıldığı görülmektedir.

Tablo 2.3 Uluslararası Kuruluşların Ülke Sınıflandırma Sistemlerinin Özet Tablosu

	IMF	UNDP	Dünya Bankası
“Gelişmiş Ülke” ismi	Gelişmiş Ülke ⁹	Gelişmiş Ülke	Yüksek Gelire Sahip ülke
“Gelişmekte Olan Ülke” ismi	Gelişmekte olan ülke ¹⁰	Gelişmekte olan ülke	Düşük ve orta gelire sahip ülkeler
Gelişmişlik sınırı	Açıkça belirtilmemiş	İnsani Gelişim Endeksinin %75 lik kısmı	6,000\$ kişi başına düşen milli gelir (1987)
Gelişmişlik tipi sınırı	Kesin	Göreceli	Kesin
1990 da gelişmiş ülke payı	%13	%25	%16
2010 da gelişmiş ülke payı	%17	%25	%26
Gelişmekte olan ülke alt kategorileri	(1) Düşük gelirli (2) Gelişmekte olan ¹¹ ve diğer geliştirmekte olan ülkeler	(1) Düşük insani gelişime sahip ülkeler (2) Orta İnsani gelişime sahip (3) Yüksek İnsani Gelişime Sahip Ülkeler	(1)Düşük gelire sahip ülkeler (2) Orta gelire sahip ülkeler

Kaynak: (Nielsen, 2011, s. 19)

⁹ Advanced countries

¹⁰ Emerging and developing

¹¹ Emerging

Tablo 2.4 Gelişmekte Olan Ülke Tanımlarının Türkiye Ve Rusya’ya Uygulanması

Gelişmekte olan ülke	IMF	Dünya Bankası	UNDP
Türkiye	Evet	Evet	Evet
Rusya	Evet	Evet	Evet

2.3.2 Born Global (Küresel Doğan) Şirketler

Bu şirketler 1980 ve 1990’larda kurulan ve sayıları gitgide artan basamaklı yayılma gibi teorilerin aksine çok çabuk uluslararasılaşan şirketleri oluşturmaktadırlar. Bu şirketler teknolojik, politik, ulaşım, erişim imkanlarının artması ile kurulabilme fırsatı yakalamışlardır. Küçük ve orta ölçekli olmalarına karşın kurulduktan sonra satışlarının bir kısmını yurtdışına yapmaktadırlar. Çeşitli araştırmacılar şirketlerin kurulduktan 2 veya 3 yıl içinde toplam satışlarının %25’ini yurtdışına yapmasının bu kategoride oldukları anlamına geldiğini iddia etmişlerdir (Blomstermo & Sharma, 2003).

2.4 Teoriler

2.4.1 Şirketleri Uluslararası Şirket Olmaya İten Nedenler

Şirketlerin birçoğu yerel düzede faaliyet gösterirken bazı şirketler faaliyetlerini uluslararası düzeyde sürdürmektedir. Faaliyete başlarken bazı şirketlerin amacı uluslararası bir hal almak iken; bazı şirketler de faaliyetlerine yerel sahada başlamalarına rağmen bazı itme veya çekme kuvvetleri nedeni ile kendilerini uluslararası pazarlarda bulmaktadırlar (Johnson, Whittington, & Scholes, 2011). Birçok şirketin hayatını sürdürebilmesi için uluslararası alana açılması gerekmez. Yerel alanda faaliyet göstermek daha kolay ve güvenlidir (Johnson, Whittington, &

Scholes, 2011). Çünkü yerel piyasalarda şirketin ve çalışanların yeni diller, kültürler, politika ve ekonomileri öğrenmesi veya takip etmesine gerek yoktur. Fakat ve uluslararası şirketin pazara daha ucuz ve kaliteli ürün sağlaması, müşterilerin yurt dışına çıkması nedeniyle hizmete devam etmek, yerel pazarın küçülmesi veya yeni satış fırsatlarının yurtdışında olması gibi nedenler şirketi küresel olarak büyümeye teşvik edip uluslararası pazara çekebilir (Kotler & Armstrong, 2010).

2.4.2 Şirketler nasıl uluslararası hal alır?

2.4.2.1 Ürün Yaşam Döngüsü Teorisi

Ürün yaşam döngüsü kuramı Raymond Vernon tarafından ortaya atılmış ve geliştirilmiştir. Bu teori uluslararası ticaret ve doğrudan yatırım aktivitelerinin açıklanmasında geniş bir kullanım alanı bulmuştur (Vernon, 1979). Kuram başlarda Amerika Birleşik Devletlerinin sağladığı koşulların (yüksek gelir grubuna sahip nüfus, birim işçi ücreti, sermaye v.s.) yeni ürün üretiminde diğer ülkelere nazaran avantajları ve bu koşulların ürün yaşam döngüsünü başlatması ile ilgili olmuştur (Vernon, 1966). Kuram ilk ortaya atıldıktan sonra Vernon değişen koşullar yüzünden hipotezin, olayları anlatabilme gücünün bu olaylara istinaden değiştiğini dile getirmiştir (Vernon, 1979). Bu doğrultuda bugün kullanılan kuramda emekleme (infancy), büyüme (growth), olgunluk (maturity)ve düşüş (decline) aşamaları tanımlanmıştır (Butler, 1997). Bu kurama göre yöneticiler pazardaki bir uyarıcıya karşı (tehdit veya fırsat) yenilik sunarlar. Yerel pazar yöneticiler için odak noktası olup aynı zamanda bu pazar için yenilik üretenler de pazarla ilişki içinde olan bilim insanları ve mühendislerdir. Bu yüzden yenilikler merkez etrafında meydana gelmelidir. Pazar ile ilgili yapılan yenilikler zaten o pazarın ihtiyaçlarından yola çıkıldığı için onun özelliklerini yansıtır (Vernon, 1979). Yenilik, uygulandığı pazarda bir tekelleşme doğmasına neden olur. Bu kuram başlangıçta sadece Amerika odaklı olduğundan tüketicilerin diğer ülkelerden farklı olarak yüksek gelir grubunda olduğu yaklaşımı diğer ülkelerin zenginleşmesi ile değişmek zorunda kalmıştır (Vernon, 1979). ÇUŞ'ların kendilerine bağlı yavru şirketleri dünyanın her bölgesinde kurması, Amerikan pazarının büyüklük ve fiyat avantajlarının başka pazarlarda da bulunabilmesi gibi nedenlerden dolayı

baştaki varsayımların zayıflaması doğaldır. Bu kuram sadece belirli bir kısım doğrudan yatırımı anlamak için uygundur (Vernon, 1979).

Vernon'un gözlemlerine dayanarak lansmanı yapılan ürünlerin önce iç pazarı hedeflediği, genellikle gelişmiş ülkeler, daha sonraları benzer ekonomik gelire sahip gelişmekte olan ülkelere talep geldiği ve en sonunda da gelişmekte olan ülke pazarlarına girildiği görülür. Böylece şirketler pazar aksaklıklarından faydalanarak ürünlerinin yaşam süresini artırmaya çalışırlar. Tanımlanan 4 aşama aşağıda özetlenmiştir.

Emekleme ve Büyüme

Ürün konsept aşaması ile başlayan emekleme dönemi genellikle ürünün satılacağı ülkede gerçekleşmekle beraber ürün henüz standartlaşmamış olup tasarım halindedir (Vernon , 1966). Araştırma geliştirme ve ürün lansmanına kadar devam eden bir süreci kapsar. Bu süreci önemli kılan ürünün daha sonradan rekabet avantajı taşıyacak şekilde oluşturulmasıdır (Butler, 1997).

Bu daha önce de belirttiğimiz gibi iç pazar hedeflenerek yapılan bir hamledir. Ürün lansmanından sonra büyüme aşaması başlar. Şirket ürünü pazara tanıtmaya ve kabul ettirmeye odaklanır ve aynı zamanda yeni pazarlar da aramaya başlar. Benzer gelir grubunda olan ülkeler ihracat için en büyük adaylardır. ÇUŞ açısından ele alırsak şirketlerin girdikleri yerel pazarda mevcut olmayan bir ürünü sunmaları gerekir ve bu ürünlerdeki avantaj patent, marka, kalite, pazarlama karmasından kaynaklanıyor olabilir. Bu bağlamda dış pazarda yatırım yapan şirket bir şekilde kendini yerel şirketlerden ayırmak zorundadır (Butler, 1997).

Olgunluk

Rakiplerinin de benzer ürünler üretmeye başladığı bu aşamada şirketler bir yandan ürünlerini standart hale getirirken bir yandan da ölçek ekonomisinden faydalanır ve riskin azalmasıyla gelirlerini arttırma fırsatı elde ederler (Vernon ,1966). Üründen en çok gelirin elde edildiği bu aşama şirketler için en önemli safhadır. Şirket bu süreci mümkün olduğunca uzatmak için elinden geleni yapar. Gelirleri arttırmak için maliyetleri azaltmak kadar operasyonel ve finansal riskleri minimuma indirmek de

önemlidir. Veron'un bu alanda yaptığı en büyük katkı ÇUŞ'ları yerel pazardan uluslararası pazara geçişe iten en büyük nedenin savunmacı (defensive) nedenler olduğunu iddia etmesidir. Zira şirketin faaliyette bulunduğu pazardaki payını yitirme olasılığı, kar oranı, ürün yaşam eğrisinin uzaması dışı açılmadaki en büyük motive edici faktörlerdir (Butler, 1997). Ürünlere olan talep diğer gelişmiş ülkelerden de gelmeye başlar ve şirket ülke dışında da üretim tesisi kurmasının gerekli olup olmadığına karar verir. Eğer marjinal ürün maliyeti ve taşıma maliyeti ana ülke için avantajlıysa üretici ihracatı yatırıma tercih eder. Burada en önemli etkenlerden biri karşılaşılabilecek tehditlerdir çünkü ihracatın yapıldığı ülke ithal ürünlerden rahatsızlık duyabilir ve bu durum pazara girişi mecbur kılabilir (Vernon, 1966).

Düşüş ya da Yenilenme

Düşüş süreci yeni pazarlara girilmesi ile uzayabilir. Ama ÇUŞ'lar için en önemlisi temel yetkinlikleridir. Bu yetkinlikler şirketin başarısının esas anahtarıdır ve genelde üründen çok sahip olunan bilgi, yönetim ve yöneticilerden oluşur. Bu yüzden ÇUŞ'ların temel yetkinliklerini yeni ürünlerde de kullanabilmesi ve bunları yenileyebilmesi yaşam döngüsünün uzun olmasına neden olur. Eğer bu yetkinlikler kullanılamaz ya da yenilenemezse yaşam döngüsünün sonuna gelmiş olur (Butler, 1997). Yaşam döngüsünün sonuna gelmiş ürünler için gelişmekte olan ülkeler ekonomik getiriye devam ettirebilecek tek yol olabilir.

2.4.2.2 Porter'ın Elmas Modeli

Porter belirli ülkelerin belirli endüstrilerinin diğer ülke endüstrilerine nazaran nasıl bir rekabet avantajına sahip olduğu konusunda araştırmalar yapmıştır. Şirketler yeni bir bölgeye yatırım yaparken o bölgede daha önceden yatırım yapmış şirketler olduğu için dezavantajlıdır, bu dezavantajı avantaja çevirebilmek için şirketlerin rekabet üstünlüğü kazanması gerekmektedir (Johnson, Whittington, & Scholes, 2011). Bu araştırmalarının neticesinde ülkeler tarafından rekabet üstünlüğüne neden olabilecek 4 faktör bulmuştur. Ana ülkedeki bu faktörleri, şirket ve endüstrilerin küresel çapta rekabet avantajına sahip olmalarının nedeni olarak göstermiştir. Şirketlerin küresel

alanda faaliyetlerini arttırmalarının ana ülkelerinin önemini azaltmadığı tam tersine arttırdığını ileri sürmüş ve buna neden olarak ana ülkedeki rekabet ve baskı ortamının şirketlerin gelişimi ve küresel arenada rekabet etme yeteneklerini arttırdığı görüşlerini savunmuştur (Porter, 1990).

Faktör Koşulları

Ürünleri üretmek için gerekli faktörleri ifade etmektedir ki bunlar hammadde, yer ve iş gücüdür. Bu koşullar ulusun üretim için gerekli koşullarını kapsamakta yani eğitilmiş iş gücü veya altyapı gibi belirli endüstrilerde rekabet için ihtiyaç duyulan şartları temsil etmektedir (Porter, 1990). Fakat bu faktörleri göz önünde bulundururken belirli endüstriler için en yüksek seviyede ihtiyaçların karşılanması önemlidir. Rekabet üstünlüğü ancak yukarıda geçen sektörel taleplerin en üst seviyede karşılanması ve sürekli olarak geliştirilmesi ile sağlanabilir. Başlarda bir eksiklik ya da ülkenin dezavantajı olan bir duruma çözüm bulunarak yapılan üretim; diğer ülkelerden daha gelişmiş bir yapıya sahip olunmasına neden olabilir (Porter, 1990).

Talep Koşulları

Ana ülke pazarında belirli sektöre ait talep koşullarıdır (Porter, 1990). Şirketler küresel pazara açıldıkça ana ülkedeki talep önemini yitirmiş gibi algılanmasına rağmen Porter, ana ülkenin aslında şirketi ve sektörü küresel pazara hazırlama görevi gördüğünden bahseder. Çünkü yenilik, kalite, rekabet gibi alanlarda ana ülkedeki pazardan gelen taleplerle başa çıkabilen şirket küresel pazara da hazır hale gelmiş olur (Porter, 1990).

Bağlı ve Destek Endüstriler

Bağlı endüstri ve destek endüstrilerin varlığı veya yokluğu uluslararası rekabet üstünlüğünü belirleyen önemli koşullardandır (Porter, 1990). Destek ve bağlı endüstriler ana endüstriyi beslemekle birlikte hız, kalite ve maliyet açısından avantajlı olmalarını sağlamaktadır. Tedarikçilerin küresel anlamda da rekabet içinde olması yenilik ve mükemmelleşme açısından kamçılayıcı etkiye sahiptir (Porter, 1990).

Şirket Stratejisi, Yapı ve Rekabet

Ülke içinde şirketlerin oluşumu, organize edilmesi, yönetilmesi ve ülkedeki rekabeti kapsamaktadır (Porter, 1990). Ülkelerin karakterleri şirketlerin de yapıları, yönetim

organizasyonları, hedef ve amaçlarını doğrudan etkilemektedir. Ülkelere özgü bu yetenekler şirketlerin çeşitli sektörlerde başarılı olmalarını sağlayan özellikler barındırır (Porter, 1990).

Porter bütün elmas modelindeki faktörlerin rekabet gücü açısından önemine dikkat çekmiş ve ülke yapısının bütün faktörlerin arasındaki ilişkiler bağından oluştuğunu ve bir faktördeki eksikliğin bütün sistem üzerinde negatif etki yaratabileceğini söylemiştir (O'Shaughnessy, 1996).

Bu kurama karşı çıkanların eleştirdiği en önemli noktalar; Porter'ın ulusların karşılaştırmalı üstünlüğü tezini ortaya atarken tarih, siyaset ve kültürün etkilerini yeterince dikkate almamasıdır (O'Shaughnessy, 1996).

Bir diğer eleştiri de Porter'ın ülkelerin oldukları durumdan yola çıkarak geçmişe dönük bir kuram geliştirmesidir. Porter'ın kuramı her ne kadar eleştiri olsa da bazı ülkelerin sektörel rekabet üstünlüklerinin ve üstün oldukları sektörlerin dünya çapında iş yapması konusunun anlaşılması açısından büyük katkıları olduğu yadsınamaz bir gerçektir.

2.4.3 Giriş zamanının belirlenmesi

Şirket yatırım yapacağı ülkeyi belirlediği zaman; bu ülkeye diğer uluslararası şirketlerden önce veya sonra yatırım yapması giriş zamanının göstergesi olarak görülmektedir. Şirket diğer şirketlerden önce pazara girerse erken giriş yapmış olarak kabul edilir. Eğer diğer şirketlerden sonra pazara giriş yaparsa geç giriş yapmış kabul edilir. İlk giriş yapan şirketin ilk hamle avantajına sahip olduğu düşünülmektedir. Şirket yeni pazara rakiplerinden önce girdiği için talebi yakalama ve güçlü marka imajı oluşturma avantajını yakalamış olur. Bunun dışında rakip olmadığı için satış hacmini arttır ve öğrenme eğrisinden daha uzun süre faydalandığı için muhtemel rakiplerinin önüne geçer. Bir diğer avantaj da değiştirme maliyeti ile ilgili olup ürünleri kullanan tüketiciler başka şirketlere geçmeyi maliyetli görebilirler. Bu durum var olan şirketin yenilere göre avantajlı olmasına neden olabilir (Hill C. W., 2008).

Pazara giriş yapan ilk şirket olmanın avantajları olduğu gibi dezavantajları da vardır. İlk yatırım yapan şirket pazarın yabancı yatırımcı konusundaki önyargı ve engellerini

aşmak zorundadır. Ayrıca bu pazarlarda yaptığı hamlelerin sonuçlarının öngörülmesi zordur ve muhtemel bir başarısızlık durumunda bedelleri şirket için çok ağır olabilir (Hill C. W., 2008).

2.4.4 Uppsala Modeli

1960 ve 1970’lerde iş dünyası ÇUŞ’lar ve onların davranışlarına odaklanmışken 1970’lerin ortalarından başlayarak küçük ve orta büyüklükteki şirketler dünya pazarına girmeye ve etkin rol oynamaya başlamışlardır. Kuzey ülkeleri başta olmak üzere bu davranışları yani uluslararasılaşma davranışlarını açıklamak için geliştirilen kuramlardan birisi de Uppsala modelidir (Blomstermo & Sharma, 2003; Luo, 1999). Bu kuram davranış kuramlarının şirket için uyarlanması sonucunda oluşturulmuştur. Kuram kapsamında şirketler küçük adımlar atarak uluslararası genişleme sürecini sürdürürler ama öğrenme teorisi önemli bir yer tuttuğu için inovasyon- adaptasyon kuramından daha dinamikdir (Andersen, 1993). Bu modeldeki birtakım varsayıma göre; bilgi eksikliği şirketler için en büyük engeli teşkil etmekte uluslararası genişleme olabilmesi için uluslararası operasyonlardan elde edilen tecrübe gerekmekte ve şirket bilginin yanı sıra tecrübe de elde ettiği sürece belirsizliğin azaltılmasına büyük katkı sağlamaktadır. Uppsala modeli uluslararası yayılma davranışlarının açıklanmasında başarılıdır. Burada iki tür bilgi söz konusudur. İlki objektif bilgi olup bu öğrenilebilen bilgidir. İkincisi ise deneyimle sahip olunan bilgidir. Deneyim ile sahip olunan bilgi pazar yapısı, fırsat ve tehditleri belirlemek açısından önemlidir. Pazar belirsizliğini azaltmanın en önemli yolu deneyime dayalı bilgiden yararlanmaktır. Bu model kapsamında şirketin deneyimleri arttıkça, yatırım yapılan ülkeye daha çok kaynak ayıracağı varsayımı vardır (Luo, 1999).

Ayrıca bu modelde uluslararası satışların tesadüfi bir şekilde yani dolaylı ihracatla başlayıp doğrudan ihracatla devam ettiği ve sonrasında da daha fazla kaynak gerektiren yöntemlere başvurulduğu görüşü hakimdir (Blomstermo & Sharma, 2003). Uluslararasılaşma sürecinde izlenen bu yol zincir kurma olarak da adlandırılmaktadır (Johanson & Vahlne, 2009). Modelin bir diğer özelliği de yakın çevresel stratejinin izlendiğini iddia etmesi olup bu görüşe göre şirketler gelişmiş pazarlardan önce yakın

çevresindeki gelişmekte olan pazarlara girmektedir. Erdilek (2008) yaptığı araştırmada Türk menşeli büyük ÇUŞ'ların benzer bir yapıda uluslararasılaştığını belirtmiştir.

Luo (1999) modelin varsayımına göre pazara atanan kaynaklar küçük adımlar halinde olur ve 3 nedene dayalı olarak farklı bir sonuç elde edilir. Luo (1999) bunları sırasıyla tanımlamıştır;

1. Şirketin elindeki kaynaklar çoktur ve yatırım yapılacak ülke az kaynak gerektirmektedir
2. Pazar stabil ve homojen olduğundan şirket pazar bilgisini tecrübe dışında bir yolla elde edebilmektedir
3. Şirket benzer pazarlarda tecrübe edinmiş olabilir ve bu pazar benzerlik gösterdiği için bilgiler genellenebilmektedir.

Modelin bir diğer görüşü de şirket birimlerinin farklı stratejileri olduğu ve yurtdışı süreçleri ile ilgilenen birimin bu süreçte sorun, fırsat ve tehditleri tespit edip bunlarla başa çıkacağı görüşü vardır. Bu süreç stratejik planlara uymasa dahi uluslararası yayılma süreci bir kere başlarsa devam eder (Luo, 1999).

İki davranış biçimi görülmektedir;

Birincisi belirli bir ülke için ihracat çabası harcanmazken satış birimleri, yavru şirketler ve üretim tesislerinin kurulmasına kadar süren ve düşük kaynak ayırımı ile başlayıp yüksek kaynak ayırmaya doğru evrilen süreç, aynı zamanda tecrübe oranının da artması ile devam eder (Luo, 1999).

İkinci davranış biçimine bakılacak olursa yeni pazarda (psychic distance) akli mesafenin fazla olduğu görülmektedir. Akli mesafeden kastedilen dil, kültür, politik mesafe gibi farklılıklardır. Bunlar şirketin pazarla bilgi akışını engelleyen farkları teşkil etmekte olup şirketler bu farkların kolay aşılabileceği, pazardaki belirsizliğin düşük olduğu yolları seçme eğilimindedir (Luo, 1999). Bu yüzden şirketler başlarda akli mesafesi düşük olan komşu ülkelere yatırım yapar (Johanson & Vahlne, 2009).

Son olarak Johanson & Vahlne,(2009) yayınladıkları makalede bu teoriye çeşitli eklemelerin yapılması gerektiğini belirtmiş ve iş ağları¹², güven ve bağlılık inşa etmenin¹³ uluslararasılaşmayı etkilediğine dair bulgulardan sonra bu konunun da dikkate alınması gerektiğini iddia etmişlerdir. Yine bu araştırmanın bulgularına göre, bilginin eksik olduğu bazı durumlarda güven unsuru ön plana çıkabilir (Johanson & Vahlne, 2009). Kuramın yenilenmiş versiyonunda değinilen en önemli noktalardan biri iş ağlarının öneminin akli mesafenin yerini almış olması ve iş ortamının ilişkiler ağı olarak düşünülmesidir.

Bu modelin en önemli yanı uluslararasılaşmada bilginin önemini vurgulayıp küçük olarak algılanan adımların aslında itici güç unsuru olduğunu belirtmesidir. Model küçük ve orta ölçekli şirketlerin hareketlerini anlamlandırmakta büyük şirketlere oranla daha başarılı olmuştur. Johnson, Whittington, & Scholes ele aldıkları basamaklı uluslararası yayılma modelinde (staged international expansion model) aslında aynı görüşleri savunmaktadır. Buna göre araştırmacılar (Johnson, Whittington, & Scholes, 2011) şirketlerin giriş biçimlerinin deneyimleri ile paralel olduğunu, bir ülkede faaliyet gösterip deneyim kazanıldıkça şirket kontrolünün daha fazla olduğu modellerin tercih edildiğini ve bunun kademeli bir süreç olduğu görüşlerini ileri sürmektedir. Bu model çerçevesinde şirketin düşük kontrollü modellerle pazara gireceği ve tecrübe kazandıkça daha çok kontrol sağlayacağı yöntemlere yöneleceği düşünülür.

Ancak ilgili yazında aşamalara dayandırılan bu görüşe karşıt bazı savlar da mevcuttur. Bu bağlamda kuruluşundan itibaren küresel olarak ortaya çıkıp farklı pazarlara yayılan şirketler yukarıda bahsedilen döngüyü takip etmez ve kademeli gelişim anlayışına uymazlar. Demirbag ve Diğerleri (2010) de Türkiye menşeli şirketlerin Orta Asya Cumhuriyetleri'ne yaptıkları yatırımlar üzerine yaptıkları çalışmada Uppsala modelinin tasarılarına karşıt bazı sonuçlar elde etmişler ve kuramın gelişmekte olan ülkeler bağlamında uygun olmama ihtimalini ortaya çıkarmışlardır.

¹² Business Network

¹³ Commitment Building

2.4.5 Inovasyon-adaptasyon Modeli

Bu kuramın dayanağı davranışsal kuramlardan gelmektedir. Bu bağlamda şirket davranışlarının temelinde geçmiş tecrübe ve rutinlerin yattığı için şirket davranışlarının bunlar tarafından etkilendiği görüşü hakimdir. Bu yüzden şirketler inovasyon-adaptasyon olarak adlandırılan süreçten geçmektedirler (Luo, 1999). Bu model küçük ve orta büyüklükteki şirketler için geçerli olmakla beraber uluslararasılaşma süreci basamaklar halinde meydana gelir ve bu model Uppsala modeline göre daha statiktir (Andersen, 1993).

Bu model kapsamında süreçler inovasyon ile ilişkilendirilmiş ve uluslararasılaşma kararı da inovasyon olarak addedilmiştir (Andersen, 1993). Şirketlerin nasıl ihracata başladığı konusunda farklı görüşler vardır ve bu modeli savunan yazarlar genellikle kendi aşamalarını oluşturup tanımlamışlardır. Bu bağlamda bazı yazarlar 1. aşamada şirketlerin isteksizliklerine dikkat çekerken diğerleri pozitif bir “çekme” kuvvetinden bahsederler (Andersen, 1993). Şirketin geçirdiği süreçler Çavuşgil tarafından “ihracat yapmayan şirket, ihracatla ilgili bilgi toplamakla ilgilenmeyen şirket, ihracat yapan fakat ihracat oranı toplam üretiminin %‘10’undan az olan şirket, ihracat oranı toplam üretiminin %10’undan fazla olan şirket” olarak adlandırılmışlardır. Bu sınıflandırmaya göre şirket bu basamaklarda yükselirken alt basamaklara göre daha fazla bilgi ve tecrübe sahibi olur. Fakat bu basamaklarda neden yukarıya gidildiğine dair herhangi bir açıklama yapılmamıştır (Andersen, 1993). Bu düşünce biçimi genelde orta ve küçük işletmelerin ilk dönemlerine uygulama açısından daha başarılıdır (Luo, 1999).

2.5 Hangi Ülke Pazarına Girilmeli

2.5.1 Eklektik Paradigma

Eklektik Paradigma veya OLI doğrudan yatırım ve ÇUŞ yatırımlarını araştırmak için en önemli ekonomik yapılardan biri olmuştur (Dunning, 2000).

Eklektik paradigma 3 önemli bağımsız değişkenin kendi aralarındaki etkileşimini ve bunların oluşturduğu alt paradigmaları incelemektedir.

1. Doğrudan yatırım yapacak şirketin rekabet üstünlüğü (yatırım yapacak şirketin sahiplik avantajı (ownership)): Yerel şirketler normalde uluslararası şirketlere göre bazı avantajlara sahiptirler. Bu avantajlardan bazıları pazar ve müşteriye tanıma ile pazar için gerekli pazarlama, satış ve ürün konusunda bilgi sahibi olma gibidir. ÇUŞ'lar ise genelde yerel halk ve hükümet tarafından pek de hoş karşılanmamaktadır. Hymer'e göre (Butler, 1997) ÇUŞ'ların bir pazarda yerel şirkete karşı avantaja sahip olabilmesi için, yerel şirkette bulunmayan bir özelliğinin olması, bunun da şirketin ürün, girdi veya sermaye gibi bir pazar aksaklığından kaynaklanması gerekmektedir. Hymer'e (Butler, 1997) göre rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için ÇUŞ'ların daha yüksek oranda yatırım geri dönüş oranına sahip olması ya da fonları daha düşük maliyetle güvence altına alması gerekir. Bu görüşün önemli yanı pazarı mükemmel işleyen bir sistem gibi algılamak yerine piyasadaki aksaklıklara dikkat çekmesidir.

Diğer yandan, şirket bazında avantaja sahip olunması için o şirkete özgü bir avantajın olması yani mülkiyet avantajı ya da soyut bir üstünlüğe sahip olunması gerekmektedir. Bunlar patent, marka, bilgi, teknoloji veya yönetim alanlarında sahip olunan yetkinlikler olabilir. Bu saydığım avantajlar eklektik paradigmada (O) sahiplik avantajı olarak söz edilmektedir. R. Caves bu avantajları tanımlarken şirkete özel ve taklidi zor şeklinde nitelendirmiştir (Butler, 1997).

Bu avantajların tam olarak kullanılabilmesi için şirketin ÇUŞ yapısına sahip olması gerekmektedir çünkü konuma dayalı avantajları da ÇUŞ'lar kullanabilmektedir. Çok ulusluluk vergi, ucuz iş gücü, bilgi, doğal kaynaklar gibi faktörlerden yararlanarak şirkete en çok fayda sağlayacak biçimde iş bölümü yapılmasına olanak verir. Bunun yanında şirketler uluslararası alanda elde ettikleri bilgileri yeni ülkelerde kullandıkları için rekabet avantajları artmaktadır (Butler, 1997).

Mülkiyet avantajı ise ürün ve süreçler hakkında olan soyut bilgileri kapsamakta olup şirket bu bilgiler sayesinde rekabet üstünlüğü sağlayabilir (Bhaumik, 2003). Bu alt paradigmaya göre şirketin yatırım yapacağı bölgede diğer şirketlere karşı sahip olduğu

göreceli mülkiyet avantajı rekabet üstünlüğü yaratarak şirketin daha çok yurtdışı üretim yapmasına neden olur (Dunning, 2000).

- a. Monopol veya sömürü gücü: Bu durum güce sahip olmayanların pazara girişinde engel teşkil edebilir.
- b. Rakiplere kıyasla bir şekilde onların elinde bulunmayan nadir, sürdürülebilir kaynak ve yetkinliklere –teknolojik yenilikler gibi- sahip olarak da şirketlere pazara giriş engeli oluşturmaktadır.
- c. Yöneticilerin kendi bilgi ve yetkinliklerini şirketin bilgi ve yetkinlikleriyle kaynaştırması sonucu oluşan ve sürdürülmesi mümkün avantajlar da aynı şekilde rakiplere karşı pazara girişte kalkan görevi görebilir.

2. Konum (Location) avantajları: Misafir ülke şirkete maliyetlerini azaltmak için bazı imkanların sunulması, o şirketlerin doğrudan yatırım yapmasını teşvik edebilir (Bhaumik, 2003). Sadece bir bölgenin sahip olduğu avantaja konum avantajı denir. Doğal kaynaklar, yerel ekonominin sağladığı faydalar, iş gücünün ucuz ve/veya verimli olması, taşımacılığa elverişlilik, alt yapı, hükümet teşvikleri, vergilendirme türü avantajları kullanmak rekabet üstünlüğü açısından önemlidir. ÇUŞ'lar değişim konumuna dayalı farklı ülkelerde faaliyetlerini yürütebildikleri için kümülatif bir avantaj elde etmeleri söz konusudur. Ayrıca hükümetle olan ilişkiler de konum avantajlarının yararlanma oranını değiştirebilir. Bu bağlamda bir yerel şirket ve ÇUŞ eşit konum avantajına sahipse rekabet üstünlüğünün ÇUŞ'ta olabilmesi için bu şirketlerin mülkiyet ve uluslararasılaşma gibi avantajlara da sahip olmaları gerekmektedir (Butler, 1997).

Bu alt paradigmaya göre misafir olunan ülke veya bölgenin sabit, doğal veya şirkete özel avantajları arttıkça şirketler bu bölgelere doğrudan yatırım yapmayı göreceli olarak tercih etmektedirler (Dunning, 2000).

3. İçselleştirme (Internalization): Buna göre bir şirketin yurtdışında doğrudan yatırım yaparak üretim yapmasının maliyeti, lisanslama gibi dolaylı yollarla yapılan üretim maliyetlerinden daha düşük olmalıdır. Bu maliyetler şirketin ana rekabet (core competence) unsurlarını daha verimli kullanmasını da teşvik edici olabilir. Yani

toplam fayda daha fazla ise şirket doğrudan yatırımı tercih eder (Dunning, 2000). Buckey ve Casson (1998) ÇUŞ'ların mülkiyet avantajlarının, yerel şirketler ile rekabette başarıyı tek başına getirmeyeceğini iddia etmişlerdir. Çünkü yerel şirketler de başka şirketleri satın alma gibi yollara başvurarak mülkiyet avantajı kazanabilirler. Bu sebeple bir ÇUŞ'un yapması gereken mülkiyet avantajlarını korumaktır. Tabi endüstrinin yapısı, faaliyet gösterilen ülkeler, iş yapış şekilleri gibi bu avantajı koruma sürelerini etkileyen birçok faktör vardır:

İçselleştirme yoluyla rekabet avantajı sağlamada teknoloji de önemli bir rol oynamaktadır. Yüksek teknoloji ürünlerin kopyalanması zor olduğu için düşük teknolojiye sahip ürünler daha çabuk kopyalanmaktadır. Ayrıca patent korumalarının ihlal edildiği ülkelerde bu süreler daha da kısadır. Bu çerçevede ÇUŞ'ların potansiyel avantajlarını kullanabilmeleri, pazar içselleştirme avantajı olarak adlandırılmıştır.

Bu görüşe göre içselleştirmenin rekabet avantajı sağlaması için örneğin şirket üretim vs. tercihi yaparken şirketin üretimi kendi tesislerinde yapmasının net faydaları dışarıya yaptırmasından daha fazla olmalıdır. Bu sayede şirket bir yandan ölçek ekonomisi, öğrenme gibi faydalardan yararlanırken, ürünün kalitesini kontrol etme, rakiplerin mülkiyet avantajlarını öğrenmesinin önüne geçme, başka bir şirketle çalışırken doğacak her türlü sorun ve pazarlık maliyetlerini de önleme gibi kazanımlar elde eder (Butler, 1997).

Açıklamalardan da görülebileceği gibi bu kuramın çok kullanılan ve araştırılan bir kuram olmasındaki en büyük neden birkaç faktörü birleştirebilen bir paradigma ortaya çıkarmasıdır. Bu sebeple kuramın tanımlanmasının üzerinden uzun bir süre geçmesine rağmen ilgili yazında hala çok rağbet görmektedir.

Öte yandan ÇUŞ'ların tanımına bakacak olursak, Dunning ve diğerleri (2000) 4 çeşit ÇUŞ tanımı yapmışlardır.

1. Pazar arayan veya talep odaklı doğrudan yatırımlar: Belirli bir pazar veya bölgedeki talebi karşılamaya yönelik çalışma yapan şirketlerdir.

2. Kaynak arayan veya arz odaklı doğrudan yatırımlar: Bu şirketlerin amacı madenler, tarımsal ürünler, ucuz işgücü gibi doğal kaynaklara ulaşmaktır.
3. Stratejik varlık arayan şirketler: Mülkiyet avantajlarını korumak isteyen veya rakiplerinin mülkiyet avantajlarını azaltmaya çalışan şirketler bu kapsamdadır.
4. Rasyonelleştirme veya verimlilik arayan şirketler: Bu şirketler verimliliği arttırmak için işbölümü veya uzmanlaşma gibi araçlardan yararlanmak amaçındadırlar.

Bu ÇUŞ tanımları OLİ modeli ile beraber düşünülürse bazı şirketlerin davranışları daha kolay anlaşılabilir ve doğrudan yatırımın sektörel, bölgesel ve ülke bazında neden yapıldığını anlamamıza yardımcı olabilir. Mesela kendi ülke pazarları küçük olan İsviçre gibi ülkelerin yeni pazar arama girişimleri ve bu yüzden doğrudan yatırım yapmaları buna örnek olarak gösterilebilir. Bunun dışında ucuz işgücü sağlayan bölgelere yapılan yatırımlar ise verimliliği arttırmaya yönelik olarak algılanabilir.

2.5.2 Yatırım Gelişim Yolu (Investment Development Path)

John Dunning tarafından 1979 yılında ülkelerin iç ve dış doğrudan yatırım yapılması konusundaki durumunun ilk olarak diğer ülkelere nazaran ekonomik gelişimiyle ilgili olduğu belirtilmiştir. (Dunning & Narula, 1996). Yatırım Gelişim Yolu (Investment development path) ülkelerin 5 aşamadan geçtiği ve iç ve dış doğrudan yatırım eğilimlerinin bu aşamaların belirlenmesinde önemli rolü olduğu görüşlerine dayanır. Burada şirketin yahut ülkenin mülkiyet avantajı veya rekabet üstünlüğünün büyük önemi vardır. Bunun dışında ülkenin konum avantajları ve tüm bu avantajları uluslararasılaştırmaya karar vermeleri de önemlidir. Öte yandan ülkelerin içinde bulunduğu gelişim evresinin gösterilmesi için Net Yurtdışı Doğrudan Yatırımı önemlidir (Dunning, 1996).

1. Evre

Yatırım Gelişim Yolunun ilk evresini oluşturan bu evrede ülkenin konumuna dayalı avantajlarının iç piyasaya doğrudan yatırım çekmek için yeterli olmadığı farz edilir (doğal kaynaklara sahip olan ülkeler bu tanımın dışında tutulmuştur). Böyle bir ülke için zayıf iç talep, yetersiz altyapı ve genellikle ekonomik açıdan çekici olmayan çevre koşulları söz konusudur (Goldstein & Pusterla, 2010). Burada kast edilen eksiklikler; iç pazarın küçük olması, kişi başına düşen milli gelir düşük olduğu için talebin düşük olması, taşımacılık ve iletişim gibi alt yapı sorunları yahut ülkedeki siyasi ve ekonomik sorunlardır. niteliksiz işgücü Bu durumda dış piyasalara yönelik düşük düzeyde doğrudan yatırımların yapıldığı görülebilmektedir. Şirketler bu ülke ile olan ilişkilerini ihracat-ithalat düzeyinde tutmaya çalışırlar ve ortaklık yapısı içine girmek yerine işbirliği kurma yoluna giderler. Bunun en önemli nedeni yerel şirketlerin mülkiyet avantajlarının olmaması veya çok düşük olmasıdır. Var olan avantajlar da ya emek yoğun (madencilik, tarım) sektörlerde ya da hammadde üreten sektörlerdedir. Bu durum ise şirketin bunları değerlendirememesi veya hükümetin hammadde ile ilgili alanların sahipliğini kısıtlaması ile ilgilidir.

Hükümetin bu aşamada yaptığı müdahaleler genelde 2 tiptir. Buna göre;

1. Yönetim temel altyapı hizmetlerini iyileştirmeye çalışır. Bu arada halkın eğitim seviyesini arttırmaya yönelik çalışmalar da yaparak eşik değerleri oluşturmaya çalışabilir.
2. Yönetim pozitif veya negatif anlamda piyasaya müdahale eder. İthalata kota yahut engeller getirebilir veya/ve doğrudan yatırımların artması için teşvik sağlayabilir (Dunning, 1996).

2. Evre

Bu evrede ise içe doğru doğrudan yatırım oranında artış görülmekle birlikte dışa doğru doğrudan yatırım oranı azdır. İç pazar büyüklük veya satın alma gücü açısından artış gösterir. Bu kapsamda bazı yurtdışı şirketlerinin yerel üretimleri göze çarpar ve ithal ikame üretim şekli hükümetin bazı yaptırımları sonucu görülmektedir. Ülkenin bu

aşamada ithalatının orantılı olması ancak hammadde üretimi yapılıyorsa beklenebilir. Aksi halde şirketler için altyapının varlığı kritik bir konuma sahip olur. Başka bir ifadeyle konuma dayalı avantajların olması kendi başına anahtar bir rol taşımaktadır (Goldstein & Pusterla, 2010).

Öte yandan bu aşamada mülkiyet avantajları bir önceki aşamaya göre daha çoktur. Yapılan değişikliklerle varlık birikimi oluşmaya başlamıştır. Mülkiyet avantajlarının gelişmesinde yavaş yavaş kümelenmelerin oluşması yani ana üreticinin yanında tamamlayıcı ürünler veya hammadde sağlayan şirketlerin oluşması etkindir. Dışa dönük doğrudan yatırım bu evrede ortaya çıkmaktadır. Bu şirketler önceden de bahsedildiği gibi pazar arayan şirketler veya gelişmiş ülkelerde stratejik olarak yer edinmeye çalışan şirketler olabilir.

Ayrıca dışa dönük (outward) doğrudan yatırımlarda hükümetin itme (push) faktörleri konusunda yaptığı teşvikler de önemli yer tutmaktadır. Bu bağlamda sübvansiyon, konuma dayalı faktörlerde iyileştirme ve üretim maliyetlerini azaltıcı önlemler gibi alanlarda atılan adımlar bu teşviklere örnek teşkil etmektedir. Kısaca bu aşamada ülkede içe yönelik dış yatırım oranı artmaktadır. Fakat dışa yönelik yatırımda kayda değer büyüklükte bir değişim olmaz. Bu safhada net dışa yatırım oranı ise negatiftir (Dunning & Narula, 1996).

3. Evre

Bu evrede ülkelerin içe dönük doğrudan yatırım oranlarında azalma olurken dışa dönük doğrudan yatırım oranlarında artış gözlenmektedir. Bu da Net Doğrudan Yatım oranlarında artışı beraberinde getirmektedir. Bu aşamada ülkenin teknolojik kapasitesi standartlaşmış ürün üretebilecek seviyeye ulaşır. Maaşların artması ile müşteriler daha kaliteli ürün talep etmeye başlarlar ve bu da üreticiler arasında rekabet seviyesini arttırır. Ayrıca emek yoğun ürünlerin üretimi azalır ve rekabet avantajını kullanmak isteyen şirketler daha düşük evrelerdeki ülkelere yatırım yapma konusunda istekli hale gelirler.

Bu safhada yabancı şirketlerin mülkiyet avantajları da yerel şirketlerin kendi mülkiyet avantajlarını geliştirmesi karşısında yok olmaya başlar. Bu nedenle şirketler yeni

mülkiyet avantajları bulmaya çalışırlar ve bu doğrultuda teknoloji, yönetim ve pazarlama sahalarında yenilikler getirerek yerel şirketlerle rekabet etmeye çalışırlar.

Diğer yandan konuma dayalı avantajlar da artmaya başlar. Daha açık bir ifadeyle pazarın büyümesi ve maaşların atması, şirketlerin ölçek ekonomisinden yararlanmasını beraberinde getirir ve atan ücretler teknoloji gibi değer katan yatırımların yapılmasını tetikler. Yine bu aşamada içe dönük yatırım ithal ikameci yaklaşımdan verim arttırıcı şirket yaklaşımına doğru gitme eğilimi gösterir. Eğer yerel şirket avantajlı durumda ise dışa dönük yatırım ancak stratejik nedenlerle gerçekleştirilebilir.

Yerel şirketlere baktığımızda ise bu evrede bunların da mülkiyet avantajları farklılık gösterdiği söylenebilir. Ayrıca devlet teşviki önceki safhalardaki önemini daha da yitirmiş ve gelişmiş ülke şirketleri ile olan farklar ileri teknoloji ürünleri dışında azalmıştır. Şirketler dışa dönük doğrudan yatırıma meyilli olup bu girişimleri hem yeni pazar aramaya yönelik hem de ihracata yönelik olabilir. Fakat önceki safhalardan farklı olarak ihracat hammadde odaklı değildir. Öte yandan bu aşamada hükümetler de şirketlerinin yurtdışındaki mülkiyet avantajlarını azami seviyede kullanıp, konuma dayalı avantajlarını en aza indirecekleri yatırımlar için destek verebilirler. Şirketlerin konuma dayalı avantajları kullanabilecekleri ülkelere yatırım yapmaları bu duruma örnek olarak verilebilir (Dunning & Narula, 1996).

4. Evre

Ülkedeki dış odaklı yatırım oranı iç odaklı yatırım oranı ile eşit olduğunda veya iç odaklı yatırım oranını aştığında ülke bu etaba geçmiş sayılır. Bu etap süresince dış yatırımlar iç yatırımlardan her daim fazla artış gösterir. Bu aşamada yerel şirket mülkiyet avantajının getirdiği yetenekler sayesinde yabancı şirketlerle rekabet etmekle kalmaz aynı zamanda diğer pazarlara da nüfuz edebilir. Ayrıca şirketler maliyeti daha düşük olduğu için sermaye odaklı üretimi işgücü odaklı üretime tercih ederler. Öte yandan bu aşamada konuma dayalı avantajlar neredeyse tamamen, yaratılan değerle ilişkili bir hal alır. Bu safhadaki iç odaklı doğrudan yatırımlar genelde yine 4. etap ülkelerinden değer (asset) arayan şirketler tarafından yapılır. Mülkiyet temelli avantajlara bakıldığında ise işlem (transaction) temelli oldukları görülür. İlginçtir ki

daha erken etaplarda faaliyet göstermekle beraber yeni Pazar arayışı ya da değer (asset) arayışı içinde olan şirketlerin de bu ülkelere doğrudan yatırım teşebbüsünde bulunduğu görülebilmektedir (Dunning & Narula, 1996).

Bir başka noktaya bakılacak olursa bu evrede dışa yapılan yatırımlar artmaktadır çünkü rekabet avantajını yitiren şirketler bir yandan offshore tesislere yönelirken, ülkelerin ticaret engellerine karşı da yurtdışında yatırım yapmayı sürdürürler. Zaten mülkiyet avantajlarını kullanabilmek için doğrudan yatırım yapmak ihracat yapmaktan daha faydalıdır. Bu seviyede olan ülkelerin mülkiyet avantajları benzerlik teşkil eder ve bu yüzden endüstri içi üretim önemli bir hale gelir.

Son olarak bu safhada hükümet müdahalesinin de farklılık gösterdiği ve bu bağlamda işlem maliyetlerin düşürülmesi, rekabetin korunması gibi bazı sistematik aksaklıkların giderildiği veya yeni yatırımların desteklenmesi gibi görevlerin üstlenildiği gözlemlenebilmektedir.

5. Evre

Bu aşamanın başlangıcında net doğrudan yatırımları gösteren şekilde bir düşüş sonra da dalgalanma görülmektedir. Buna rağmen iç ve dış yatırımlar hala artmaya devam etmektedir ki dış yatırımlar yine de görece daha yüksek bir seviyede kalmaktadır. (Dunning & Narula, 1996) Gelişmiş ülkelerin uzun süredir içinde bulunduğu bu süreç iki önemli özelliği ihtiva etmektedir. Dunning ve Narula, (1996) bunları sırasıyla;

1. Sınır aşırı işlemlerin artış oranı pazar üzerinden değil ÇUŞ içselleştirmesi üzerinden gerçekleşmektedir.
2. Konuma dayalı avantajları olan şirketlerin uluslararası doğrudan yatırımlarının iç dış oranının daha eşit olması beklenir.

Bu etabın en önemli özelliklerinden birisi de artık tam anlamıyla bir ülke üstünlüğünden söz edemeyişimizdir. Çünkü bu safhada ülkeler benzer konumlarda bulunur ve konuma dayalı avantajlar önemini gitgide yitirir. Bunun yerine mülkiyet avantajlarından doğan değer yaratma, yönetme ve uluslararası yönetimden doğan imkânları kullanma önemini daha da arttırır.

Bu aşamanın bir diğer özelliği ise şirketlerin küresel bir hal alışı ve ÇUŞ'ların sadece bir ülkenin çıkarlarını gözetmekten imtina edişleridir. Yani şirketler bu safhada birçok ülkede üretim tesisi kurup faaliyette bulunduğu için olaylara küresel açıdan yaklaşmaktadırlar.

Dunning,(1996) ise bu aşamayla ilgili olarak Amerika'nın başlangıçta lider konumunda olduğunu ve Avrupa ile Japonya'nın daha sonra Amerika'yı yakaladığından bahseder. Araştırmacı özellikle de 70'lerden sonra uluslararasılaşma süreçlerinin hızlandığına ve bu nedenle ülkelerin lider ülkeleri yakalama aralığının azaldığına, mülkiyet avantajlarının en önemli avantaj haline geldiğine ve ayrıca bunların transfer edilebilir olmasının şirketler için daha eşit bir yatırım seviyesi sağlayabileceğine işaret etmiştir.

Dunning ayrıca şirketlerin iç yönelimli yatırımlarının devam edeceği bunun da 2 çeşit olacağını ve birinci gruptakilerin bilgi veya pazara ulaşmayı amaçlayan düşük etaplardaki şirketler tarafından geri kalanların da yüksek gelişim seviyesine sahip ve yatırımlarını rasyonelleştirmeyi isteyen şirketler tarafından yapılacağını iddia etmektedir. Bunlar ülke aşırı yatırımlarında mülkiyet avantajı elde etmek için satın alma, birleşme ve stratejik ortaklık arayan şirketlerdir.

Bu aşamada dalgalanmalar ülkelerin rekabet üstünlüğü gibi etkenler nedeniyle gerçekleşmektedir. Bu seviyede gelişimin ölçümünün de rakip ülkelerle karşılaştırma biçiminde yapılması daha doğru bir sonuç elde edilmesine olanak tanır (Dunning & Narula, 1996). Gelişmiş ülkelere bakacak olursak bunlar genellikle 5. evrededirler (Goldstein & Pusterla, 2010).

Dunning belirttiği gelişim yolunu, etap etap geçilmesi gereken süreçler olarak ifade etmiştir. Gelişmiş ülke örneklerinden yola çıkarak tanımladığı bu kuram çerçevesinden ele aldığımızda günümüzde gelişmekte olan ülkelerin tam da bu yolu izlemediği veya bazı aşamaları atladıkları görülmektedir (Goldstein & Pusterla, 2010). Bu da gelişmekte olan ülke yazınında bu kuram ele alınırken dikkat edilmesi gerektiğini doğurmaktadır.

2.6 Uluslararası İş Dünyasında Trendler

Werner (2002) yaptığı araştırmada 1996-2000 arasında en önemli 20 akademik dergide uluslararası yönetimle ilgili makaleleri incelemiş ve bu konuda yayınların yapıldığı ilk 3 derginin sırasıyla: Journal of International Business Studies (128) , Strategic Management Journal (53) ve Academy of Management Journal (24) olduğunu belirtmiştir (Werner, 2002). Uluslararası İş dünyasında 1996-2000 arasında en çok araştırılan konular ise; Doğrudan Yatırım (37), Uluslararasılaşma (34) ve Giriş Şekli (33) olarak ifade edilmiştir (Werner, 2002). Yani giriş şekli uluslararası iş dünyasında en çok araştırılan konulardan biridir.

Giriş şekilleri ile ilgili araştırmalarda ise giriş şeklini belirleyen etkenler olarak misafir ülke faktörleri: (kısıtlayıcılık, kültürel mesafe, pazar yapısı, yer fiyatı (location cost), istimlak tehdidi), ÇUŞ faktörleri: (şirkete özgü avantajlar, stratejiler, stratejik seçenekler, deneyim, yapı, finansal faktörler, görsel kimlik (visual identity) ve örgütsel yetkinlikler), işlem maliyeti, ana ülke faktörleri ve endüstri faktörleri ile giriş şekilleri arasında bulunan ilişki ortaya koyulmaya çalışılmıştır (Werner, 2002). Bu alanda Canabala & White (2008) daha geniş dönemi kapsayan araştırmalarında 1980-2006 yılları arasında giriş şekilleri konusunda yapılan araştırmaları özetlemiştir. Bu çalışmada araştırmalarda kullanılan kuramlar ve bunların kullanılma yoğunlukları belirlenmiştir. İşlem maliyetleri 48 defalık kullanımla açık ara en çok kullanılan kuram iken OLİ 19, kültürel mesafe 15, kontrol 13, uluslararasılaşma 13, risk 12, örgüt kuramı 10, kaynak temelli görüş 10, doğrudan dış yatırım 8, örgütsel/ rekabet yetkinlikleri 7, bilgi 6 ve belirsizlik 6 defa ele alınmıştır (Canabala & White, 2008). Bu araştırmalarda 68 vakada ikincil veriler kullanılırken bunların 58'inde birincil verilerden yararlanılmıştır. Bu kapsamda karma yani üretim ve hizmet sektörünü ele alan 50, sadece üretim sektörünü inceleyen 38, ve sadece servis sektörünü ele alan 10 araştırma yapılmıştır. Araştırmalarda genellikle ana ülke olarak Amerika, Avrupa ve Japonya ele alınmış olup ev sahibi ülke olarak da dünya geneli, doğu Avrupa ve Çin listenin en başındadır (Canabala & White, 2008). Bu da yapılan araştırmaların çoğunun gelişmiş ülkeler ekseninde oluştuğunun bir kanıtıdır. Kaldı ki gelişmekte olan ülkeler yatırım yapılan ülke statüsünde iken yatırım yapan ülke statüsünde oldukları araştırmaların sayısı çok azdır.

Araştırmalarda en çok kullanılan bağımsız değişkenlerin sırasıyla; ÇUŞ/uluslararası tecrübe 46, kültürel mesafe 43, risk 41, şirket büyüklüğü 40, misafir ülke kısıtlama/politikaları 39, Ar-Ge yoğunluğu 37, misafir ülke tecrübesi 36, endüstriyel rekabet/yoğunluk 29, operasyon büyüklüğü 27, reklam yoğunluğu 26 kullanım sıklıklarına sahip oldukları bulunmuştur. Çıkan sonuçlara bakarsak bağımsız değişkenlerin araştırmalara göre çok farklılık göstermediğine şahit olmaktadır (Canabala & White, 2008). Bağımlı değişkenlerin kullanım sıklıklarına baktığımız zaman ise tam ve paylaşılan 43, paylaşım oranı (equity level) 19, TSOŞ ve bağımsız 10, satın alma ve ortak girişim 5, ihracat ve doğrudan dış yatırım 5, azınlık ve azınlık hisse sahipliği 4, sıfırdan yatırım 3, azınlık hissesine sahip ortak girişim ve eşit hisseye sahip ortak girişim, ve çoğunluk hissesine sahip ortak girişim vs. TSOŞ 3, kontrat ve eşit hisseye sahip ortak girişim(2), yönetimsel kontratlar ve franchise 2 şeklinde sıralanmaktadır (Canabala & White, 2008, s. 276). Bu iki yazın taramasına baktığımızda değişkenler ve kullanılan kuramlar açısından bir benzerlik olduğu ve araştırmacıların bazı konulara yoğunlaştığı açık bir şekilde görülmektedir. Bu bağlamda işlem maliyetleri kuramı açık ara en çok kullanılan kuram olarak gözükmektedir, bağımlı değişken olarak tam sahiplik ve paylaşılan sahiplik, bağımsız değişkenlerde ise ÇUŞ/uluslararası tecrübe, kültürel mesafe, risk, şirket büyüklüğü, misafir ülke kısıtlama/politikaları, Ar-Ge yoğunluğu gibi değişkenlerin neredeyse eşit dağılımda bir kullanım oranına sahip olduğunu söyleyebiliriz.

2.7 Pazara Giriş Şekilleri

Şirketin pazara giriş stratejisi verilen en önemli kararlardandır. Bu kararın alınmasında fırsatlar, tehditler, maliyetler ve riskler önemli rol oynar (Butler, 1997). Başlıca pazara giriş şekilleri; ihracat, kontratla yapılan anlaşmalar (lisanslama ve franchising), ortak girişimler ve tamamına sahip olunan şirketler olup (TSOŞ) bunlar da sıfırdan veya satın alma yolu ile yapılan yatırımlar olabilir (Johnson, Whittington, & Scholes, 2011).

Yurtdışı piyasalar genelde bulunulan ülkeye uzak ve kültürel açıdan farklıdır. Bilinmezlik, şirketlerin yurtdışı piyasalara yapılacak yatırımlarının önündeki en büyük engeldir. Şirketin yabancı pazarda geçirdiği süre arttıkça sürece, kültüre ve piyasaya olan yabancılığı azalacağından, algılanan ve gerçekte olan risk seviyesi de

düşmektedir. Bu da şirketlerin doğrudan yatırım yapma isteklerini arttırmaktadır. Doğrudan yatırım ile birlikte daha birçok farklı pazara giriş biçimi vardır. Bu pazara giriş biçimleri birçok kaynakta değişik şekillerde kategorize edilmiştir. İçerikleri aynı olan bu kategorilerden Butler,(1997) ve Kotler'in,(2010) yaptığı sınıflandırma kullanılacaktır.

Pazara giriş şekilleri başlıca 3'e ayrılır:

1.İhracat

2.Kontrat-temelli

3.Yatırım

Bu ayırım ana şirketin üretim süreci üzerindeki kontrolü ile ilgilidir (Butler, 1997).

İhracatta şirket ülkesinde üretim yaparken, kontrat temelli (lisanslamada) pazara giriş biçiminde şirket üretim hakkını başka bir şirkete devreder. Pazara yatırım temelli giriş yapan şirket ise yine üretimi kendi yapar fakat üretim ana ülke dışında yapılır.

Diğer bir ayırım da ana şirket tarafından sağlanan kaynaklardır. İhracat ve lisanslamada üretim yapıldığı yerde kaldığı veya üretim hakkı verildiği için çok az miktarda kaynak kullanımı gerçekleşir. Yatırım temelli pazar girişinde ise üretim yeni ülkeye kaydırılır ve ana şirket tarafından kontrol edilir. Bu da büyük oranda bir yatırım gerektirmektedir (Butler, 1997).

2.7.1 İhracat

İhracat bir ülkede üretilen malın başka bir ülkede döviz karşılığı satılmasıdır. İhracat yapıldığı için şirketin aldığı risk düşüktür. Fakat aynı zamanda kendi ülkesinde üretim yapıldığı için ihracat yapılan ülkenin ticaret engelleri ile karşılaşılma ihtimali yüksektir (Butler, 1997). İhracata giriş şekli sadece ürün ihracı ile sınırlandırıldığı için diğer giriş şekillerinden farklıdır (Root, 1987).

Doğrudan ve dolaylı ihracat olarak ikiye ayrılabilir.

2.7.1.1 Dolaylı ihracat

Bu ihracat biçimi uluslararası alanda bağımsız çalışan aracılar tarafından yapılabilir. En az yatırım gerektiren dışa açılma biçimidir çünkü şirketin özel bir pazarlama departmanı veya ağı kurmasına gerek duyulmaz. Aracılar ihracat yapılan bölge hakkında bilgileri verdikleri ve şirket ekstra bir yatırım yapma zorunda olmadığı için az risk ihtiva eder. (Kotler & Armstrong, 2010)

Temsilci veya distribütör vasıtasıyla ihracata girmek hem düşük riskli hem de düşük maliyetli bir dış pazara açılma şeklidir. Üretici hem kendi ülkesinde üretmenin avantajını kullanırken hem de üretim teknolojisinin kopyalanma riskini oldukça düşürür. Öte yandan üretici, bir kez ürünü elinden çıkardıktan sonra ürün üzerindeki kontrolü düşük seviyededir, yabancı pazardan az bilgi elde eder ve içselleştirme sürecini gerçekleştirmesi daha zordur. Şirket daha fazla politik risk ile karşı karşıya kalır, ithalata koyulan vergi ve kotalar zor durumlar yaratabilir. Ayrıca satış elemanları yüzünden de şirket tam potansiyelini kullanamayabilir: kısa dönem karını, uzun dönem karından daha çok düşünmeleri, kültürel mesafe problemleri, v.s. (Butler, 1997).

2.7.1.2 Doğrudan ihracat

Şirket dolaylı ihracat yaparken, bu durumu değiştirip kendi başına ihraç etmeye karar verebilir. Bu ihracat biçimi şirket için daha büyük risk taşımasına rağmen potansiyel getirileri daha yüksektir. Şirket bu adımı atmak için bünyesinde dış ticaretle ilgilenen bir bölüm oluşturabileceği gibi, yurt dışında satış bölümüyle ilgilenen bir birim de kurabilir. Ayrıca şirket yurtdışı dağıtım ağı kurabileceği gibi, yurtdışında şirket adına satış yapan elemanlar da kullanabilir. (Kotler & Armstrong, 2010)

Diğer yandan yurtdışında bir satış biriminin kurulması da düşünülebilecek alternatiflerden biridir. Bazı ülkelerde bu sayede vergi indirimleri kazanılabileceği ve satışlar üzerinde daha fazla kontrol elde edilebileceği gibi maruz kalınan ekonomik ve politik risklerin artacağına da unutulmaması gerekir (Butler, 1997).

Doğrudan ihracatın avantajlarına bakacak olursak, en büyük avantajının yatırım yapılan ülkede tesis maliyeti olmaması olduğunu görürüz. Ayrıca bir merkezden üretim yapıldığı için öğrenme eğrisi, ölçek ekonomisi gibi maliyet düşürücü etkenlerden de faydalanılabilmektedir (Hill C. W., 2008).

Dezavantajlarına baktığımızda ise, merkezde yapılan üretim yüksek maliyetli olabilir. Bu durumda ihracat çok mantıklı bir tercih değildir. Ayrıca yüksek nakliye maliyetleri ihracatın önündeki büyük engellerden biridir. İhracat yapılacak ülkede gümrük vergisi gibi kısıtlamalar ihracat için sayılabilecek en büyük dezavantajlardandır (Hill C. W., 2008).

2.7.2 Kontrat Temelli Pazara Giriş Stratejileri

2.7.2.1 Lisanslama

Uluslararası lisans anlaşması gereğince ana şirketin (Lisans veren) soyut değerlerinin (patent, ticari marka, entelektüel sermaye (intellectual property) veya teknolojik uzmanlık) kullanımını yabancı bir şirkete (lisans alan) belirli bir bedel karşılığında kullanmasına izin vermesidir (Butler, 1997).

Yurtdışı lisanslama, ürünün üretim, pazarlama ve dağıtımının belirlenen ülkede yapılmasına olanak sağlar. Lisans anlaşmaları standartlaşmış ürün üretimi konusunda maddeler içerir ve bu sayede markanın kimliği koruma altına alınmış olur. Lisanslamanın en büyük avantajları çabuk pazara girmeye olanak vermesi, düşük kaynak kullanımı, ticari engellere takılma ihtimalini azaltması, kültürel ve siyasi riskin düşük olması şeklindedir (Butler, 1997).

Büyük şirketlerin bir bölümü, Coca Cola, Mc Donalds gibi dış pazarlara girebilmek için bu yolu kullanmaktadırlar. Bu stratejinin avantajları olduğu gibi dezavantajlarının da olduğunu unutulmaması gerekir. Lisansı alan şirket üzerinde kontrol nispeten düşük bir kontroldür bu da ana şirketin itibarına zarar verecek sonuçların doğmasına neden olabilir. Eğer şirket başarılı olursa anlaşmanın bitiminde lisansı alan şirket bilgi ve beceriyi elde ettikten sonra rakip bir şirketi kurabilir ve şirket kendi rakibini yaratmış olur (Kotler & Armstrong, 2010).

Avantajları: En önemli avantajlarından biri lisanslayan şirket için yatırım maliyetinin olmamasıdır. Şirket yeni bir ülkeye giriş riskini lisanslanan firmaya aktarmış olur. Şirketler özellikle de finansman güclüğü çektiklerinde, istikrarlı olmayan bir ülkeye giriş yapmak istediklerinde ve bazı engeller yüzünden giriş yapamadıkları ülkelerde bu yolu tercih etmektedirler (Hill C. W., 2008).

Dezavantajları: Bu pazara giriş biçiminin en önemli dezavantajlarından biri kontrolün düşük olmasıdır. Lisanslayan şirketin kendi iş yapış biçimi farklı olduğu için ürünlerde farklılıklar görülebilir. Ayrıca satış ve pazarlama gibi konular da değişiklik gösterir ki bu da öğrenme eğrisi, tek merkezden üretim avantajları, ölçek ekonomisi gibi avantajlardan faydalanmayı engeller. Diğer bir sorun da, küresel anlamda firmaların bir ülke yerine faaliyet yaptıkları bütün ülkeleri bir bütün gibi düşünüp bir ülkede olan eksikliği diğer ülkede de tamamlayabilmesi gerekmektedir. Fakat bu durumda da lisanslama küresel strateji izleyen şirketlerin işine yaramayabilir. Ayrıca lisanslama ile bazı değerli bilgilerin özellikle de teknoloji alanındaki yetkinliklerin lisanslanan şirkete geçmesi ilerde kendi rakibini yaratma riskini doğurabilir (Hill C. W., 2008).

2.7.2.2 Kontrata dayalı üretim (Fason)

Yeni bir pazara girebilmek için bir diğer yol da, yurt dışında bir şirketle ürün üretimi veya hizmet sağlanması konusunda anlaşma yapılmasıdır. Bu yöntemin de dezavantajı kontrolün düşük olması ve üretim sürecinden sağlanabilecek karlardan yoksun kalmadır. Avantajları ise riskin düşük olması, uygulamaya geçme zamanının kısa olması, ilerde üretim tesisi satın alarak işleri daha kolay entegre etme olasılığıdır (Kotler & Armstrong, 2010).

2.7.2.3 Franchise Anlaşmaları

Bu anlaşmalarda ana şirket (franchisor) ticari markası ve iş yapış şekillerini yabancı bir şirkete (franchisee) lisanslamış olur. Genellikle hizmet sektöründe çok kullanılan bir yöntemdir (Kotler & Armstrong, 2010).

2.7.2.4 Karşılıklı Pazarlama Anlaşmaları

Bu anlaşmalarda stratejik ortak olan şirketler karşılıklı olarak anlaşılan ürünleri kendi pazarlarında pazarlama görevini üstlenirler. Şirketlere göre anlaşmanın içeriği değişiklik gösterir. Ürün üretimi kapsanabileceği gibi aksi de mümkündür. Resmi anlaşmalarla yapılan karşılıklı pazarlama anlaşmalarında sınırlar ve haklar belirtilir (Butler, 1997).

2.7.2.5 Yönetimsel Anlaşmalar

Bu tür lisans anlaşmalarında şirketler yönetimsel ve örgütsel uzmanlıklarını lisanslarlar. Bu tip lisanslamada ana şirket deneyimli elemanlarını göndererek süreçlerin organize edilmesi ve pazarlama, üretim ve dağıtım gibi faaliyetlerin bu elemanlar tarafından yönetilmesini amaçlar.

Bu tip anlaşmalar genellikle yabancı yatırımcıya izin verilmeyen ülkelerde yapılmaktadır. Şirket o pazara yöneterek giriş yapmış olurken yerel şirket de bu sayede yeni yetenekler kazanabilir (Butler, 1997). Hilton oteller zinciri bu tip anlaşmalar kullanmaktadır. Bu tip yurt dışına açılma düşük risk ihtiva ettiği gibi sürekli bir gelir akışı da sağlamaktadır. Yönetim yardımı alan şirketle yapılan anlaşmalar karı daha da arttırabilir, mesela ileride hisse alma imkânının verilmesi veya tümüyle satın alınması gibi (Kotler & Armstrong, 2010).

2.7.3 Yatırım ile Pazara Giriş

Genellikle üretim yapan şirketler ihracat ile dışarı açılma yolunu seçerler fakat ürettikleri ürün yaşam eğrisinde olgunluk seviyesine geldiğinde ürünün yaşam eğrisini uzatmak için yeni pazarlar aramaya girişirler.

Yatırım ile pazara giriş başlıca 3'e ayrılır bunlar:

1. Doğrudan Yatırım

2. Birleşme ve Satın Almalar

3. Ortak Girişimler

Bu pazara giriş biçimleri çok kaynak kullanımı gerektirdikleri için giriş şekillerinin çok dikkatli araştırmalar sonucunda belirlenmesi gerekir.

Ama bu tip yatırımın birçok avantajı da vardır. Öncelikle hedef ülkedeki satışların daha fazla olması beklenebilecek bir sonuçtur. İnsanlar ithal ürün yerine, ülkede üretilen ürünleri almaya daha meyillidir ve çalışanların bir kısmı o ülke insanı olduğu için toplumda daha iyi bir algı yaratır. Ayrıca üretici tüketiciye daha yakın olduğu için olası pazar değişikliklerine daha kolay cevap verilmesi sağlanmış olmakla birlikte hedef ülke etrafında olan ülkeler de potansiyel müşteri olarak algılanabilir.

Bunun dışında yatırım yapılan ülkede hammadde veya işçilik ücretleri düşük olabilir ve bu durum maliyetlerinin büyük bölümü işçilik ücreti olan şirketlere büyük avantaj sağlamaktadır.

Ayrıca şirket bu yolla muhtemel kota ve ithalat vergilerinden de uzak durur. ÇUŞler birkaç ülkede faaliyet göstererek hem en ucuza üretme hem de risklerini dağıtma anlamında fayda görebilirler.

2.7.3.1 Doğrudan Yatırım

Yabancı ülkede doğrudan üretim tesisinin kurulması doğrudan yatırım olarak adlandırılır. En büyük avantajlarından biri şirkete uzun süreli o ülkede kalma imkânı vermesi olup lisansta ve ihracatta bu süre kısıtlıdır.

Uluslararası doğrudan yatırım aslında ülke içi yatırım olarak da değerlendirilebilir fakat kur riski, siyasi ve kültürel risk ihtiva etmesi neticesinde farklılık gösterir. Bu fazla riske rağmen bu riski telafi edebilecek gelirler veya düşük maliyetler şirketin tercihlerinde önemli rol oynar.

Şirketin yan kuruluşu % 100 şirketin kendi kontrolündedir. Diğer ülkelerde kuruluşlar iki şekilde faaliyete geçebilir: şirket sıfırdan yatırım yapabilir veya hâlihazırda bulunan bir şirketi/tesisi satın alabilir.

Avantajları: Özellikle teknoloji alanında faaliyet gösteren şirketler yetkinliklerinin diğer şirketler tarafından kopyalanmaması ve var olan avantajlarını sürdürmek için bu yola başvururlar. Böylece şirket üzerinde kontrolü de sağlayarak küresel stratejilerini daha kolay uygular hale gelirler. Öğrenme eğrisi gibi avantajların yanında, küresel stratejinin getirdiği bölge ve ürünlerde uzmanlaşma sayesinde maliyet düşürölüp kalite artırılabilir (Hill C. W., 2008).

Dezavantajları: Maliyetlerin ve risklerin yüksek olması en büyük dezavantajdır. Şirket bir yandan finansal açıdan maliyetleri finanse etmeye çalışırken diğer yandan da yeni ülkedeki kültürel, siyasi ve politik riskleri tek başına karşılamak zorundadır. Bunun dışında şirketin sıfırdan yatırım veya satın alma yoluyla pazara girmesi kararı satın alma ile sonuçlanırsa alınan şirketin iç kültürünün uyumsuzluğu gibi yönetsel sorunlar doğurabilir (Hill C. W., 2008).

2.7.3.2 Ülke-aşırı Birleşme ve Satın-almalar

Şirketler yurtdışında doğrudan yatırım yaptıkları zaman yabancı ülkede üretim tesisi inşa ederler. Sınır ötesi satın almalarda ise ana şirket yurtdışında üretim kapasitesi sahibi olur (Hill C. W., 2008).

2.7.3.3 Sınır-aşırı Birleşmeler

Bu durumlarda iki şirket varlık ve borçlarını ortaklık için ortaya koyarlar. Hisse sahipleri ana şirketlerdeki hisseler karşılığında yeni şirket hisselerini değiş tokuş ederler. Sınır aşırı birleşmeler genellikle çok azdır çünkü hisse sahipleri bir yana, şirketlerin başka borsalara kayıtlı olmaları, iki ülkenin de birleşme ile ilgili kurallarına tabi olmaları ve tekel oluşturmamaya yönelik koruyucu yasalara tabi olmaları gibi etmenler bu tip birleşmeleri zorlaştırmaktadır (Hill C. W., 2008).

2.7.3.4 Sınır-aşırı Ortak Girişimler

İki veya daha fazla şirket, kaynaklarını amacı belirlenmiş bir görev için ortaya koyarlar. Ortak girişim kurulmadan önce sağlanan kaynaklar, gelirlerin dağıtımı ve görevler belirlenir. Shenkar & Zeira, (1987) sınır aşırı ortak girişimleri : en az bir ortağın merkezinin yurt dışında bulunduğu, iki veya daha fazla ana şirketin oluşturduğu ve yasal olarak ayrı bir statüye sahip örgüt olarak ifade etmiştir.

Ortak girişimlerin aynı sektördeki şirketler tarafından ve ikisinin de kaynaklarını kullanabilecekleri şekilde büyük projeler için kurulması başarı şanslarını arttırır. Fakat eğer şirketin rekabet üstünlüğü bir şekilde diğer ortak tarafından ele geçirebiliyorsa şirketler ortak girişim kurmaktan kaçınır (Butler, 1997). Bahsi geçen ortaklık tipi genellikle yeni pazarlara girerken yerel şirketlerle kurulan ortaklıktır. Ortaklık oranı genellikle 50/50'dir, fakat diğer oranlarda ortaklıklara da rastlanmaktadır. Çoğunluk ve azınlıkta bulunmak olarak adlandırılan ortaklık biçimleri de görülmektedir (Hill, 2008).

Avantajları: Yerel şirketin bilgi beceri ve kaynaklarından yararlanırken aynı zamanda da uluslararası faaliyet gösteren şirketin yetkinliklerinden faydalanmak mümkün olur. Ana şirketler hukuksal ve ekonomik olarak birbirinden bağımsız oldukları için maliyet ve risk bölünmüş olur (Shenkar & Zeira, 1987). Yerel şirketle paylaşılan risk ve maliyet finansal açıdan şirketi rahatlatır. Bir diğer avantajı da yatırım yapılan ülkelerde politik nedenlerden doğan riskleri azaltmasıdır. Yerel ortak sayesinde ana şirket yabancı şirket görüntüsünden kurtulabileceği gibi devletin el koyma olasılığı da düşmektedir (Hill C. W., 2008).

Dezavantajları: En önemli dezavantajı lisanslamada olduğu gibi teknolojisinin ortak tarafından kopyalanabilmesidir. Anlaşmalar ve çoğunluk hissesi sahibi olarak bu tehlikenin kısmen önüne geçilebilir. Bir diğer dezavantajı da kontrol seviyesi düşük olduğu için öğrenme eğrisi ve küresel rekabet açısından katkısının düşük olmasıdır. Ayrıca ortakların farklı stratejik öngörülerini farklı yol izlemelerine neden olabilir ve bu da şirketteki bütünlüğü tehlikeye atabilir (Hill C. W., 2008).

2.8 Giriş Şekilleri ve Ortaklık Yapılarının Kategorize Edilmesi

Şirketlerin giriş şekilleri ve ortaklık yapıları ile ilgili birçok çalışma yapılmıştır ve bu çalışmalarda farklı özelliklerden yola çıkılarak giriş şekilleri ve ortaklık yapıları gruplandırılmıştır. En yaygın kullanılan giriş şekilleri düşük ve yüksek kontrol/ adanılan kaynak (Kim & Hwang, 1992; Hil, Hwang, & Kim, 1990), sermaye temelli ve sermaye temelli olmayan (doğrudan yatırım gerektiren ve gerektirmeyen), paylaşılan ve tam kontrol gibi şekillere ayrılmış ve farklı biçimlerde nitelenmiştir (Ahsan & Musteen, 2011).

Delios & Beamish (1999) giriş yöntemlerini uluslararası alanda iş yapmama, lisanslama/ihracat, doğrudan yatırım -ki bu ortak girişim (azınlık, çoğunluk) veya TSOŞ olarak ayrılabilir- yöntemleri de kapsar- şeklinde sınıflandırmıştır. Burada ilk belirtilen uluslararası alanda iş yapmamayı bir giriş şekli olarak kabul etmemiz bir faaliyeti ifade etmediği için çok doğru değildir. Bu yüzden birçok yazarın ortak olarak belirttiği giriş şekilleri esas alınacaktır.

Root (1987) ise yaptığı tanımda yabancı pazara giriş şekillerin: ihracat giriş şekilleri, kontrat temelli giriş şekilleri ve yatırım temelli giriş şekilleri olmak üzere 3'e ayırmıştır. Genel olarak tanımlanan giriş şekillerine baktığımızda ise araştırmacılar bunları genelde lisanslama, ortak girişim ve TSOŞ olarak 3'e ayırmışlardır (Kim & Hwang, 1992; Ahsan & Musteen, 2011). Yani Root'un yaptığı tanımda kullandığı ihracat yapan şirketler kategorisi çok kullanılan bir giriş şekli değildir ve yapılan araştırmalar daha çok yatırım temelli giriş şekilleri ile ilgilidir.

Yatırım temelli giriş şekilleri ise tamamına sahip olunan ve sıfırdan yatırımlarla kurulan şirket, tamamına sahip olunan ve satın alınan şirket ve son olarak ortak girişimlerle sıfırdan veya satın alınarak kurulan şirket olmak üzere başlıca üç gruba ayrılmaktadır (Root, 1987).

Bazı araştırmacılar lisanslama yerine kontrat temelli anlaşmalar terimini (Meyer, 2013) kullanmaktadır fakat her ikisinin de aynı olguyu ifade ettikleri söylenebilir.

Giriş şekilleriyle ilgili diğer yaklaşımlara baktığımızda ise bazı yazarların yurtdışındaki şirketin kuruluş biçimine bakarak bir ayırım oluşturduğunu görmekteyiz. Bu ayrıma göre giriş şekillerinin organik gelişim (sıfırdan yavru şirket kurma), satın

alma (şirketin çoğunluk hissesi veya bir bölümünü) ve ortak anlaşmalar (ortak girişim, lisans ve diğer kontrat temelli anlaşmalar) (Peinado 2009) olarak kategorize edildiği görülmektedir. Bu sınıflandırmalarda kullanılan kelimeler farklı olmasına rağmen temelde aynı olguyu ifade etmek için kullanılır. Başka bir ifadeyle şirketin yaptığı yatırımda hedef ülkede faaliyet gösteren birimi sıfırdan mı kurduğu yoksa satın mı aldığı konusunu açıklamak için yukarıdaki tanımlama kullanılmıştır. Ayrıca satın alma başlığı altında sahiplik yapısına da değinilmiştir. Sahiplik yapısıyla doğrudan yabancı yatırım yapıldığında kurulan şirketteki sahiplik yüzdesi kastedilir ve bu sahiplik yüzdesi işlem maliyeti, deneyim seviyesi ve kurumların etkileri gibi konularda bize bilgi verebilir (Delios & Beamish, 1999). Kurulan şirketteki sahiplik yapıları: tam sahiplik ve ortaklık (azınlık hisseye sahip, eşit hisseye sahip ve çoğunluk hissesine sahip) olabilir.



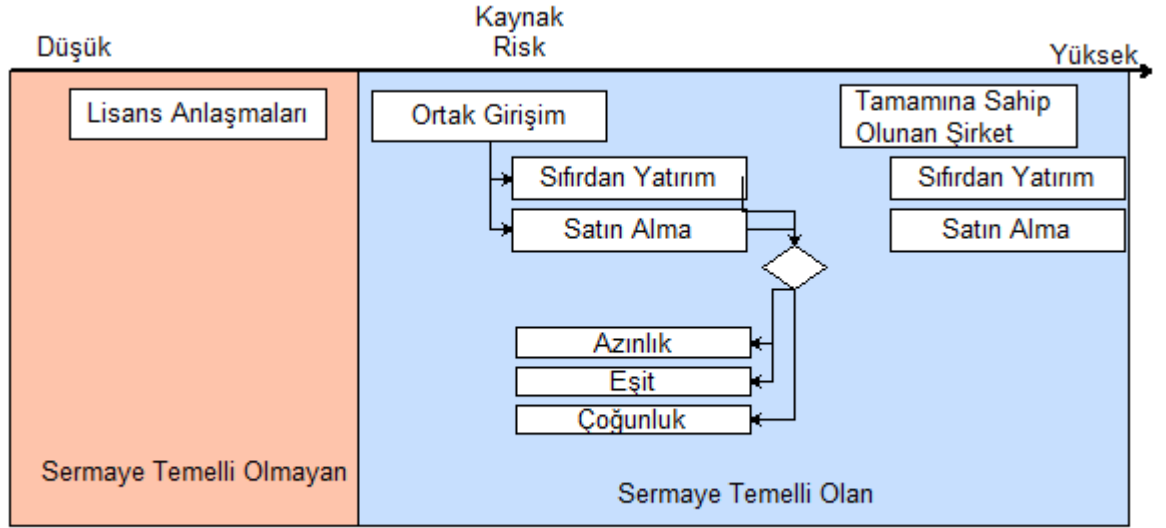
Şekil 2.3 Pazara Giriş Şekilleri

2.8.1 Giriş şekli ve kontrol:

Her giriş şeklinin beraberinde getirdiği bir kontrol oranı vardır. Bu kontrol örgütsel ve stratejik karar alma otoritesi olarak ifade edilebilir (Hil, Hwang, & Kim, 1990). Kontrol önemli bir faktördür çünkü getiri ve riski belirleyen yegâne unsurdur. Yüksek kontrol ihtiva eden giriş şekilleri yüksek getiri vaat ederken (Anderson & Gatignon, 1986), düşük kontrollü giriş şekilleri (lisanslama ve kontrat temelli anlaşmalar) yatırılan kaynağı az olduğu için getirisi düşüktür (Anderson & Gatignon, 1986; Hil, Hwang, & Kim, 1990).

Öte yandan şirketlerin geliştirdiği bazı yetkinlikler diğer şirketler tarafından kopyalanma riski ile karşı karşıya kalırlar. Lisanslamada bu risk maksimum düzeyde iken TSOŞ'ta risk en düşük seviyededir (Hil, Hwang, & Kim, 1990). Şirketler giriş şekline karar verirken bütün bu veriler ışığında bir karar vermelidirler çünkü yurtdışında yapılan yatırımlarda kontrolün (sitemi etkileme kabiliyeti, metotları ve

kararlar) şirketin geleceği açısından önemli etkileri vardır (Anderson & Gatignon, 1986).



Kim & Hwang, 1992 Uyarlama yapılmıştır

Şekil 2.4 Giriş Şekillerinde Kaynak ve Risk Orantısı

Anderson ve Gatignon (1986) Giriş şekillerini kontrol derecelerine göre 17 grupta sıralamıştır. Anderson & Gatignon'nun (1986) da belirttikleri gibi bu seçenekler arasındaki kontrol farkı bazı durumlarda farazidir, bazı durumlarda da kontrol seviyesi özellikle sermaye gerektirmeyen şekillerde günlük müdahale oranına göre değişmektedir. Bu kapsamda kontrol oranı belirlenirken giriş şekli ve sahiplik yapısına dayanan bir model geliştirilmiştir.

Giriş Yollarının Kontrol Oranına Göre Sınıflandırılması

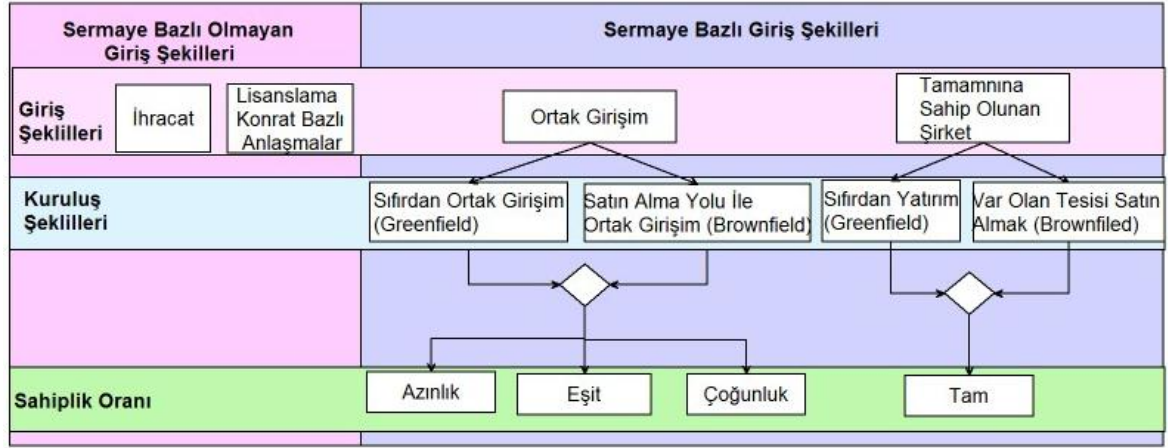
Yüksek Kontrollü Giriş Modları Tamamina Sahip Olunan Şirket Dominant Hissedar (birçok partner) Dominant Hissedar (birkaç partner) Dominant Hissedar (tek partner)
Orta Kontrollü Giriş Modları Çoğul Hissedar (çok partner) Çoğul Hissedar (birkaç partner) Eşit partner (50/50) Kontrat Bazlı Ortak Girişim Kontrat Bazlı Yönetimsel Anlaşmalar Kısıtlamalı Ayrıcalık Kontratları (dağıtım anlaşması, lisans) Franchise Kısıtlamalı Ayrıcalıksız Kontratlar Ayrıcalıklı Kısıtlamasız Kontratlar
Düşük Kontrollü Giriş Modları Ayrıcalıksız Kısıtlamasız Kontratlar Küçük Hissedar (çok partner) Küçük Hissedar (birkaç partner) Küçük Hissedar (tek partner)

Kaynak: Anderson & Gatignon, 1986

Şekil 2.5 Giriş Yollarının Kontrol Oranına Göre Sınıflanması

Yukarıda bahsettiğim konularda genellikle yatırım temelli giriş yolları üzerinde durulmasına rağmen araştırmada sermaye temelli olmayan giriş şekillerini de inceleyeceğim.

Bütün bu çalışmalardan yola çıkarak Şekil 3.6’de derlediğim ve giriş şekli yazımında, giriş stratejilerine yön veren giriş şekli, kuruluş şekli ve sahiplik oranı gibi temel unsurları içine alan diyagramın kullanılmasını, karışıklıkların önlenmesi açısından önemli bulmaktayım. Yapılan çalışmalarda genellikle giriş şekilleri kast edildiğinde kuruluş şekli ve sahiplik oranı da giriş şeklinin içinde değerlendirilmiştir. Bu da karışıklıklara neden olmaktadır ve bu yüzden bütün tanımları içine alan bir başlık olarak giriş stratejileri teriminin -hem giriş şekillerini ve ortaklık yapılarını hem de yurtdışında kurulan birimin nasıl kurulduğu gibi konuları içine alan- üst bir başlık olarak düşünülmesi mümkündür.



Şekil 2.6 Giriş Stratejileri Sınıflandırılması

2.9 Giriş Şekli Seçimi

Normatif karar alma kuramına göre giriş şeklinin belirlenmesi risk ve getiri arasında yapılacak ödünleşim (trade off) sonucunda belirlenir. Bu bağlamda Her yatırımın farklı bir kontrol seviyesi için farklı oranda kaynak ayrılmalıdır çünkü şirket bu farklı seviyelere göre bir risk ile karşı karşıya kalır (Luo, 1999).

2.9.1 İşlem Maliyeti Kuramı (Transaction Cost Theory)

Bu kurama göre ÇUŞ'ların yönetim kademeleri işlem maliyetlerini düşürecek yolu seçme eğilimindedirler (Williamson,1985). İşlem maliyetleriyle ifade edilmek istenen ise iş yaparken pazarda bulunan diğer aktörlerle ilişkiler, anlaşma yapılırken şirketlerle yürütülen görüşmeler ve bunları takip etme masrafları gibi maliyetlerdir. Eğer bu maliyetler düşükse rasyonel davranan şirket işlemlerini yaparken pazar yönetimi yapısını¹⁴ tercih eder. Eğer adaptasyon, performans izleme ve fırsatçı hareketlere karşı koruma maliyetleri yüksekse bu durumda şirket iç yönetim şekillerini tercih eder (Luo, 1999).

Öte yandan bu kuram işlemlerin en efektif olarak devam edebileceği yönetim yapısı, pazarı, hiyerarşileri veya bunların melez biçimlerini bulmaya çalışır (Delios &

¹⁴ Market governance structure

Beamish, 1999). Bu bağlamda kuramın en önemli varsayımları pazarın tam rekabet durumunda olduğu ve yöneticilerin rasyonel insanlar oldukları için en düşük maliyeti tercih edecekleri üzerinedir. Bu varsayıma göre pazar yönetimi daha mantıklı iken, gerçekte pazar aksaklıkları, fırsatçılık ve sınırlı rasyonellik yüzünden maliyetler artabilir. Çünkü sınırlı rasyonellik şirketleri yönetenlerin gelecekle ilgili tahminlerinin doğruluk oranını azaltabileceği için beraberinde şirketin değişimlere uyma özelliği ve hızını da düşürür ve maliyetleri arttırabilir (Luo, 1999). Diğer yandan fırsatçılık yoluyla ya da özellikle şirkete özgü değerlerin yani teknoloji ve bilgi konularının başkaları tarafından kullanılacağını düşünerek koruma amaçlı yatırımların fazla yapılması da maliyetleri arttırabilir.

Bu kurama göre işlem maliyetleri düşükse şirketler pazar yönetimi içindeki lisanslama, franchising gibi düşük kontrollü giriş yollarını tercih etmektedirler . Eğer işlem maliyetleri yüksekse şirketler hisse çoğunluğuna sahip ortak girişim veya ÇUŞ gibi şirket içi yönetim yapılarına odaklanır ve böylelikle yüksek kontrollü giriş şekillerini tercih etmiş olur. Kontrol ise bu kuramda önemli bir yer tutar ve bu yüzden şirketlerin sahiplik yapısını belirleyen nedenleri anlamak açısından bu kuramın kullanımı faydalıdır (Delios & Beamish, 1999).

Yüksek kontrollü giriş şekli özellikle ÇUŞ'lar tarafından sunulan mamullere yönelik talebin belirsizliğinin yüksek olduğu veya, kültürel mesafenin fazla olduğu zamanlarda yahut ÇUŞ'ların yatırım yapılan ülkeye özel değerleri varsa veya yerel kaynaklara ihtiyaç azsa (sermaye, teknoloji, kalifiye eleman) tercih edilir (Luo, 1999).

Son olarak gelişmekte olan ülke düzenlemeleri ve iş yapmanın işlem maliyetleri giriş şeklini belirleyen en önemli unsurlardır. Teknolojinin giriş şekli seçiminde oynadığı rol ise çok düşüktür (Bhaumik, 2003).

2.9.2 Pazarlık Gücü ve Giriş Şekli

Bu kurama göre ise ÇUŞ'un giriş biçimi şirketin pazarlık gücüne ve yatırım yapılan ülke hükümetine bağlıdır (Luo, 1999).

Bu çerçevede pazarlık gücü pazarlık yapanın taviz verdirebilme, parametreleri belirleyebilme ve anlaşmayı istenen yöne çekebilme yeteneği olarak tanımlanabilir. Burada dikkat edilmesi gereken önemli noktalardan biri başka ülkelere yatırım

yapmak istediğimiz zaman siyasi otoriteleri de hesaba katmamız gerektiğidir(Gomes-Casseres,1990). Fakat bu hususta hem yatırım yapılan hem de yatırım yapan ülkenin siyasi güçleri dikkate alınmalıdır.

Öte yandan ev sahibi ülke pazara giriş izni ve teşvik faktörlerini elinde bulundurmaktadır. Buna karşı ÇUŞ'lar da mülkiyet avantajına sahiptir ve bu yüzden şirketin yüksek kontrol sağlayabileceği giriş şeklini tercih etmesi beklenir. Bu sayede şirket pazara hükmetme ve teknolojisini koruma avantajlarına sahip olur. Siyasi otoriteler de düşük giriş şekillerini tercih etme ve bu sayede ülkedeki şirketlere bilgi ve teknoloji akışı sunarak kardan pay almalarını sağlama çabasındadırlar.

Bu aşamada pazarlık yapılırken tarafların gücü her birinin pazarlık sonucuna ne kadar bağımlı olduklarına göre değişiklik gösterir. Buna göre sonuca bağımlılık arttıkça pazarlık gücü de azalır. Ayrıca alternatif sahibi olan tarafın pazarlık gücü o denli artar. Bu kapsamda endüstri yapısı, rakipler, pazar koşulları ve ülkenin bağımlılığı gibi faktörlerin pazarlık gücüne etkisi büyüktür.

ÇUŞ'ların pazara giriş kararlarına baktığımızda ise ev sahibi ülkenin doğrudan yatırım alma isteği çok olduğunda ÇUŞ'un pazara girme ihtiyacı düşük olduğunda, ev sahibi ülkenin doğrudan yatırımlara uyguladığı yaptırımlar az olduğunda, ÇUŞ'un kaynak ihtiyacı düşük olduğunda veya siyasal ve ekonomik risk yüksek olduğunda yüksek giriş biçimlerini tercih ettikleri söylenebilir (Luo, 1999).

2.9.3 Örgütsel Kabiliyet ve Giriş Şekli

Diğer bir kuram da şirketin kabiliyetlerinden yola çıkan örgütsel kabiliyet kuramıdır. Bu kuramda şirketler küresel bir ortamda hareket ettikleri için karmaşık yapılar olmak zorunda kalmışlar ve buna ek olarak da teknolojik yenilik baskısını hissetmişlerdir. Bu sebeple bu kuramdan yola çıkarak şirketler arası işbirliği çok sık gözlenen bir hal almıştır.

Bu kuramın temel varsayımı da sınırlı rasyonelliğin varlığıdır (Luo, 1999). Ayrıca kuram kapsamında aşamalı gelişim kaydedildiği ve şirket rutinlerinin şirketin davranış biçimini belirlediği görüşleri savunulmaktadır. Ayrıca şirketin örgütsel kabiliyetleri bir yandan rekabet üstünlüğü sağlayabilirken diğer yandan da engel oluşturabilir.

Örgütsel kabiliyetlerin geliştirilmesi ve taşınması stratejik öneme sahiptir (Madhok,1997). Nihayetinde şirketlerin giriş şekli de gerekli yetkinliklerin pazarda tekrar üretilmesinin maliyetine göre değişiklik gösterir (Luo, 1999).

Yüksek kontrolün olduğu içsel giriş şekilleri ise genellikle rekabet üstünlüğü yaratır. Bunun en büyük nedeni de şirket gerekli yetkinliklere sahip olduğundan bunları pazarda kullanmasının maliyetleri marjinal olarak düşürmesi ve yanı sıra, kaynak kullanımı ile verimliliği arttırmasıdır.

2.9.4 Yönetimsel Düşünceler ve Giriş Şekilleri

Giriş şekilleri yönetimsel karar alma süreçleri sonucunda, ekonomik beklenti, iç ve dış yönetimsel beklentilerin etkileriyle oluşan bir süreçtir (Tallman & Shenkar,1994). Giriş şekli seçiminde yöneticiler sınırlı bilgilerden ve bilgi işleme kapasitelerinden, tatmin edici bir sonuç elde etmek için yararlanırlar. Kararları kişiler verir ve diğer kuramlarda bahsedilen işlem maliyetleri, kaynak bağımlılığı veya teknoloji etkisinin olması zaruri değildir. Yöneticiler ancak algılayabildikleri kadar bilgi doğrultusunda rasyonel kararlar verebilirler. Burada yöneticilerin algısı belirleyici rol oynamaktadır ve riskin azaltılıp hedef ülkede performansı arttıracak giriş şekilleri yöneticilerin algısı doğrultusunda oluşur (Luo, 1999).

Öte yandan risk algısı daha fazla olacağı için yöneticiler kaynakların en az riske atılacağı durumu tercih edebileceğinden sınırlı rasyonellik yöneticilerin ortaklık kurmasında veya düşük giriş şekli seçmesinde etkili olabilmektedir (Luo, 1999).

Şirket kültürü de giriş şekillerini etkileyen önemli etkenlerden biri olabilir. Şirketin ortaklığa açık olması giriş şekli olarak ortaklık tercih etmesine neden olabilirken, güçlü şirket kültürüne sahip olan şirketler yavru şirketlerinde de benzer bir şirket kültürü oluşturacakları için işlem maliyetini düşürebilirler. Bu yüzden giriş şeklini belirlerken şirketler kendi şirket kültürlerini göz önünde bulundururlar (Luo, 1999).

Ayrıca kültürel mesafe de şirketler için önemli bir engel oluşturmaktadır (Luo, 1999). Çünkü mesafe arttıkça algılanan risk ve belirsizlik de artmaktadır. Bu bağlamda

yönetici tecrübesi ve bilgisi farklılık göstereceğinden aynı ülkeye yatırım yapan şirketlerin dahi algıladığı kültürel mesafede farklılıklar gözlenebilir.

2.9.5 Kurumsal Teori

Bu kuram çatı kuram olarak düşünülebilir. Bu kurama göre açık bir sistemde şirketin çevresel etkenlere maruz kaldığı bir ortam olduğu farz edilir (Ferreira & Serra, 2008) Şirketlerin yeni bir ortama nasıl giriş yaptıklarını ve belirli kural, norm ve değerleri olan bu yapılarda nasıl davrandıklarını açıklamaya çalışmaktadır (Canabal & White, Entry mode research: Past and future, 2008). İşte şirket bu çevre içinde etki tepki doğuran davranışlar içinde bulunur.

Kuram giriş yöntemi seçiminin daha geniş ortamda, örgütün dış etkenlerle olan ilişkisinin bir sonucu olarak ele alınması gerektiğini ifade eder. En son yapılan çalışmalarda genellikle işlem maliyeti kuramı ile birlikte kullanılarak giriş şekillerinin araştırıldığı görülmektedir. Ben de çalışmamda işlem maliyetleri teorisi ile birlikte kurumsal faktörlerin etkilerini araştıracağım.

2.10 Gelişmekte Olan Ülke Şirketleri Giriş Şekilleri

Eskiden gelişmekte olan çok uluslu şirket tabiri kendi bölgesine genellikle düşük teknolojik üretim yapan mütevazı dış faaliyetlere sahip bir grup şirketi ifade etmek için kullanılırken, günümüzde denizaşırı satın alma veya sıfırdan kurma gibi yatırımları yapabilecek kapasitede şirketleri tanımlamak için kullanılmaktadır (Gammeltoft, Pradhan, & Goldstein, 2010). Son yıllarda ÇUŞ'ların gelişmekte olan ülkelerden çıkması ve bu denli çabuk yayılması, iş dünyasında araştırılması gereken konuların başında yer almasına neden olmaktadır.

Embraer'in dünyanın 3. en büyük uçak üreticisi olması, IBM'in kişisel bilgisayar bölümünün Çinli Lenovo tarafından alınması, dünyanın en prestijli otel zincirlerinin Hintli Tata'nın elinde olması gibi birçok olay gelişmekte olan şirketlerin satın alma ve

uluslararasılaşma süreçlerinde pazarlara hükmetmesi bu yöndeki örnekleri oluşturmaktadır (Goldstein, 2009) .

Öte yandan Gelişmekte Olan Ülke Çok Uluslu Şirketleri'nin dünya ticaretine etkisini daha iyi anlayabilmek için rakamlara bakmamız gerekmektedir. Bu bağlamda 2005 yılında gelişmekte olan ülkelerden yapılan doğrudan yatırım 133 milyar dolar seviyesine ulaşmıştır ki 1990 yılından 10 kat fazla olan ve dünyada doğrudan yatırımların %17 sini teşkil eden bu oran 1990 yılında sadece %5' ti (UNCTAD, 2007). Açıkça görülüyor ki hem doğrudan yatırım oranı muazzam bir şekilde artmış hem de dünyada yapılan doğrudan yatırım oranı önemli seviyelere ulaşmıştır.

Gelişmekte olan ülke şirketlerinin bu yükselişlerini ne ekonomik kuramlar ne de modern ÇUŞ kuramları öngörebilmişlerdir (Goldstein, 2009). Gelişmekte olan ülkelerin dünya ticaretinde bu denli hızlı yükselmeleri, araştırmacıları eskiden gelişmiş ülkelerin tekelinde olan ÇUŞ kavramının tanımları üzerinde yeniden düşünmeye itmiştir. Bu şirketlerin piyasalardaki diğer atılımlarına bakıldığında ise 1990 yılında Fortune 500 listesinde gelişmekte olan ülkelere sadece 19 şirket var iken, 2005 yılında bu sayıyı 58'e yükseldiği görülmektedir. (Gammeltoft, Pradhan, & Goldstein, 2010) 2013 Forbes Global 2000 listesini ele aldığımızda ise gelişmekte olan ülkelerin şirketlerinin giderek artan sayıda listede yer bulduğunu gözlemlemekteyiz, bu listede ilk 100 şirketinin 19'u gelişmekte olan ülke şirketleri iken ilk 10'da yer alan şirket sayısı 4'tür. Şirketlerin büyüklük ve hacim bazında büyümesinin dışında ayrıca ÇUŞ olma ölçütü olan Uluslarüstülük (TNI) endeksine baktığımızda ise bunların burada da gittikçe daha fazla oranda uluslar üstü veya çok uluslu bir yapıya dönüştükleri gözlenmiştir. Buna paralel olarak dünyanın en büyük 100 uluslar üstü şirketinin satış, varlık ve çalışanlarının oranından oluşan endeksi 1995-2007 yılları arasında 45'ten 58'e çıkmıştır. Yine aynı dönemde bu oran gelişmekte olan en büyük 50 ülkenin şirketleri için 32'den 40'a çıkmıştır. Bu veriler neredeyse gelişmiş ülkelerdeki uluslarüstü şirketlerinki kadar yüzdesel bir artış olduğunu göstermekte olup yine bu verilere dayanarak şirketlerin daha büyük bir hal aldığı ve küreselleştiği sonucuna da varabiliriz Gelişmekte olan ülke ÇUŞ'ları konusunda yapılan araştırmalara baktığımızda araştırmaların genellikle BRIC ülkelerine odaklandığını fakat diğer gelişmekte olan ülkelere yönelik araştırmaların da yapılmaya başlandığını

gözlemlemekteyiz. Bunun muhtemel nedenleri gelişmekte olan ülke kavramının çok yeni olması ve BRIC ülkeleri bu ülkelere kıyasla daha gelişmiş olduğundan dikkatlerin bunlar üzerine yoğunlaşmış olması olabilir.

Türkiye açısından ele aldığımızda ise Forbes 2000 de Türkiye’den 14 halka açık şirketin olduğunu ve bunların 5’inin bankalar olduğunu görmekteyiz. Bu şirketlerden 5’i ilk 500 şirket arasında yer almaktadır. Türkiye BRIC ülkelerine göre daha az şirketinin listede yer almasına rağmen derece olarak birçok diğer gelişmekte olan ülkeden daha üst sıralarda yer almaktadır. Bir başka ünlü liste olan BCG Global Challenger 100 listesinde ise 2013 yılında dünyada hızlı gelişen ülkelere küresel şampiyonlar olarak ifade edilebilecek kadar hızlı büyüyen ve aynı zamanda küreselleşen bir yapıya sahip olan şirketler belirlenmiştir. Türkiye’den Koç Holding, Sabancı Holding ve Türk Hava Yolları olmak üzere 3 şirket bu listede yer bulmaktadır. Yine bu listede BRIC ülkeleri ve Meksika dışında kalan ülkelere gelen şirketler 2006 yılında sadece 10 tane iken, 2013 yılında bu sayı 24’e yükselmiştir. Yine 2006’da bu listede olan ülkeler 10 iken 2013 araştırmasında bu sayı 17’ye yükselmiştir. Bu sonuçlar bize çok uluslu şirketlerin gelişmekte olan ülkelere çıkmasının küresel ekonomi açısından önemini daha açık bir şekilde gösterirken; BRIC ülkeleri ve onların dışında kalan gelişmekte olan ülkelerin de önemlerinin gittikçe arttığına yönünde birer kanıt teşkil etmektedir. Bu gibi gelişmeler neden gelişmekte olan ülke çok uluslu şirketleri ile ilgili yazının geliştirilme ihtiyacı olduğunu göstermektedir.

Şekil 2.7 Türkiye’nin Küresel Şirketler Listesi

Rank	Company	Country	Sales	Profits	Assets	Market Value
307	 Koç Holding	Turkey	\$47.1 B	\$1.3 B	\$61.1 B	\$13.6 B
333	 İşbank	Turkey	\$12.4 B	\$1.0 B	\$112.7 B	\$16.8 B
341	 Garanti Bank	Turkey	\$9.8 B	\$1.0 B	\$99.2 B	\$12 B
382	 Akbank	Turkey	\$8.2 B	\$1.7 B	\$91.6 B	\$20.6 B
388	 Sabancı Holding	Turkey	\$14.6 B	\$1 B	\$98.3 B	\$12.7 B
543	 Halkbank	Turkey	\$6.2 B	\$1.5 B	\$61 B	\$13.3 B
711	 VakıfBank	Turkey	\$6.3 B	\$0.8 B	\$60.6 B	\$7.9 B
802	 Türk Telekom	Turkey	\$7.1 B	\$1.5 B	\$9.5 B	\$15 B
843	 Türkcell	Turkey	\$5.9 B	\$1.2 B	\$10.5 B	\$14.8 B
1210	 Turkish Airlines	Turkey	\$8.3 B	\$0.6 B	\$10.5 B	\$4.8 B
1245	 Enka	Turkey	\$5.7 B	\$0.6 B	\$8.2 B	\$8.3 B
1788	 Anadolu Efes	Turkey	\$3.6 B	\$0.3 B	\$6.5 B	\$9 B
1972	 BİM Birlelik Magazalar	Turkey	\$5.5 B	\$0.2 B	\$1.2 B	\$7.5 B
1977	 Ford Otosan	Turkey	\$5.5 B	\$0.4 B	\$1.6 B	\$4.5 B

Kaynak:

http://www.forbes.com/global2000/#page:1_sort:0_direction:asc_search:_filter:All%20industries_filter:Turkey_filter:All%20states

Şekil 2.8 BCG Global Challengers Listesi



Kaynak:

https://www.bcgperspectives.com/content/articles/globalization_growth_introducing_the_2013_bcg_global_challengers/

2.11 Türkiye ile İlgili Yapılan Araştırmalar

Türkiye ile ilgili yapılan araştırmalara baktığımızda, başlarda Türk şirketlerinin doğrudan dış yatırımları konusunun ele alındığını gözlemlemekteyiz (Erdilek, 2003), (Kaya, 2004). Daha sonraları TMÇUŞ'larını konu alan ilk çalışma Erdilek (2008) tarafından yapılmıştır. Daha sonra da Demirbağ ve Tatoğlu'nun bu konudaki çalışmaları göze çarpmaktadır (2008, 2009, 2010). En son olarak da Uray ve diğerleri (2012) tarafından yapılan projede DDY yapan Türk şirketleri incelenmiştir. Bu çalışmalarda genellikle yurtdışında doğrudan yatırımı bulunan şirketler incelenmiştir. Bu araştırmalarda kullanılan şirketler de iki şekilde belirlenmiştir:

1.Öznel olarak: Çalışmayı yapanın gözlemlediği ve belirlediği şirketlerdir ki bunlar genellikle vaka çalışması şeklinde olan daha küçük ölçekli çalışmalardır (Erdilek, 2003; 2008 ;Yaprak & Karademir, 2011).

2. Nesnel olarak: Genellikle çeşitli kurum ve kuruluşların oluşturdukları listelerden yola çıkarak yapılan çalışmalardır (Demirbag & Tatoglu, 2008; Demirbag, Tatoglu, & Glaister, 2009; Demirbag, McGuinness, & Altay, 2010; Demirbag, Tatoglu, & Glaister, 2010; Uray, Vardar, Nacar, & Kaplan, 2012). Liste kullanılan araştırmalar daha geniş çaplı ve genellikle anket yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Kullanılan listelerin kaynakları DEİK, İTO ilk 500 şirket, Banka ve Yabancı Kur Genel Müdürlüğü¹⁵ , Hazine gibi kurum ve kuruluşlardan temin edilmiştir.

Bu çalışmalar doğrudan dış yatırım ve ÇUŞ tanımlarını kullananlar olarak 2'ye ayrılabilir. Özetlemiş olduğum 16 araştırmadan 10'u doğrudan dış yatırım yapan şirket terimini kullanırken bunlardan 6'sı ÇUŞ tanımını kullanmışlardır. Benzer konular gibi algılansa bile, doğrudan dış yatırım yapan şirketler KOBİ gibi daha küçük unsurları da hesaba katmasına rağmen ÇUŞ kavramı daha çok büyük şirketler için kullanılmaktadır. Bu yüzden bu ayrıma dikkat çekmek önemlidir. Her ne kadar 6 şirket ÇUŞ tanımını kullandıysa da bu şirketleri tanımlamaya yönelik ilk çalışma Aybar ve

¹⁵ General Directorate of Banking and Foreign Exchange

diğerleri tarafından 2011 yılında yapılmıştır. Bu çalışma ayrıca şirketlerin uluslararasılık endeksini de ihtiva ettiği için önem arz eden fakat sadece 12-19 şirket barındırdığı için nispeten kısıtlı bir çalışmadır. Uray ve diğerleri (2012) tarafından yapılan çalışmada da uluslararasılık endeksi mevcuttur fakat bu çalışmada şirket isimleri gizli olduğu için şirket bazında bir bilgi söz konusu değildir. Zaten araştırmadaki temel amaç şirketlerin nesnel ve öznel uluslararasılaşma düzeyleri ve aralarındaki farkların bulunmasıdır. Uray ve diğerleri (2012) bu kapsamda nesnel uluslararasılaşma düzeyi ve öznel uluslararasılaşma düzeyi diye iki kavram tanımlamıştır. Buna göre nesnel uluslararasılaşma düzeyi 10 tane akademik araştırmada sıkça kullanılan değişkenleri içerir ve bunlar: faaliyet gösterilen ülke sayısı, yatırım yapılan ülke sayısı, bugüne kadar yurtdışında yapılan yatırım tutarı, bugüne kadar yurtdışına yapılan toplam yatırımın % kaçının AB ülkelerine olduğu, uluslararası faaliyet yaşı, yurtdışı yatırım yaşı, firmanın toplam satış miktarı, yurtdışı satış yüzdesi, yurtdışında faaliyette bulunan firmaya bağlı kuruluş sayısı ve firmanın toplam ihracat/toplam satışlar oranıdır (Uray ve diğerleri, 2012). Öznel uluslararasılaşma düzeyini belirlerken ise dış pazarlarda deneyim edinme, iç pazarda kendini ispatladıktan sonra, dış pazarlara açılma, dış pazarlarda varlığını yıldan yıla arttırma, önce ihracatla bağlayıp, adım adım ilerleme (hemen yatırım yapmama), küresel marka satın alma, yurtdışında üretim alanında yatırım yapma, yurtdışında doğrudan yatırımlarla ar-ge faaliyetlerini sürdürme, yurtdışındaki son teknolojileri ve know-how satın alabilme, sermaye birikimini arttırma, satışların %50'den fazlasını yurtdışında gerçekleştirme, iç pazarda kendi sektöründeki çokuluslu firmalarla rahatlıkla rekabet edebilme, bir bütün olarak firmanın uluslararası pazarlama performansı, küresel marka yaratma, yabancı marka ve patentlere sahip olma, AR-GE'de öncü adım atma, teknolojiye dayalı bilgiye sahip olma veya erişme, yabancı pazarlarda üretim yapma, yenilik satın alma veya yaratma, yeni sermaye kaynaklarına ulaşma, küresel ticaretin bir parçası olma, tasarım yaratabilme, iç pazarda kendi sektöründeki çokuluslu firmalarla rahatlıkla rekabet edebilme gibi veriler kullanılmıştır (Uray ve diğerleri, 2013)

Türkiye ile ilgili çalışmalar genellikle şirketlerin (hem büyük hem de küçük şirketler) neden ve nasıl uluslararasılaştığını incelemektedirler. Belirgin olarak giriş şekilleri ve ortaklık yapılarının incelendiği veya bunlardan bahsedildiği makaleler görülmektedir.

(Bakınız. Demirbag, Glaister, & Tatoglu, 2007; Kaya & Erden, 2008; Demirbag & Tatoglu, 2008; Demirbag, Tatoglu, & Glaister, 2009; Demirbag, Tatoglu, & Glaister, 2010; Uray, Vardar, Nacar, & Kaplan, 2012).

Bu makalelerde araştırmacılar şirketin sahiplik yapısını (Demirbag, Tatoglu, & Glaister, 2009) TSOŞ ve azınlık hissesine sahip ortak girişim, eşit hisseye sahip ortak girişim ve çoğunluk hissesine sahip ortak girişim olarak tanımlamışlardır. Sahiplik yapısı (Demirbag, Tatoglu, & Glaister, 2010) bağımlı değişken olarak kullanılmış ve TSOŞ ile ortak girişim olarak tanımlanmıştır. Gelişmekte olan ülkelerde yatırım yapılırken TSOŞ giriş şeklinin, ortak girişim giriş şekline göre seçilme ihtimalinin gelişmiş ülkelere göre daha fazla olduğuna dair ilgili kanıt bulunamamıştır.

Demirbag & Tatoglu, (2008) giriş şekillerini tanımlarken sermaye temelli olan ve olmayan ayrımı yapılmıştır. Bu bağlamda sermaye temelli olmayan ihracat, lisanslama, franchise olarak, sermaye temelli olanlar ise TSOŞ ve ortak girişim olarak tanımlanmıştır.

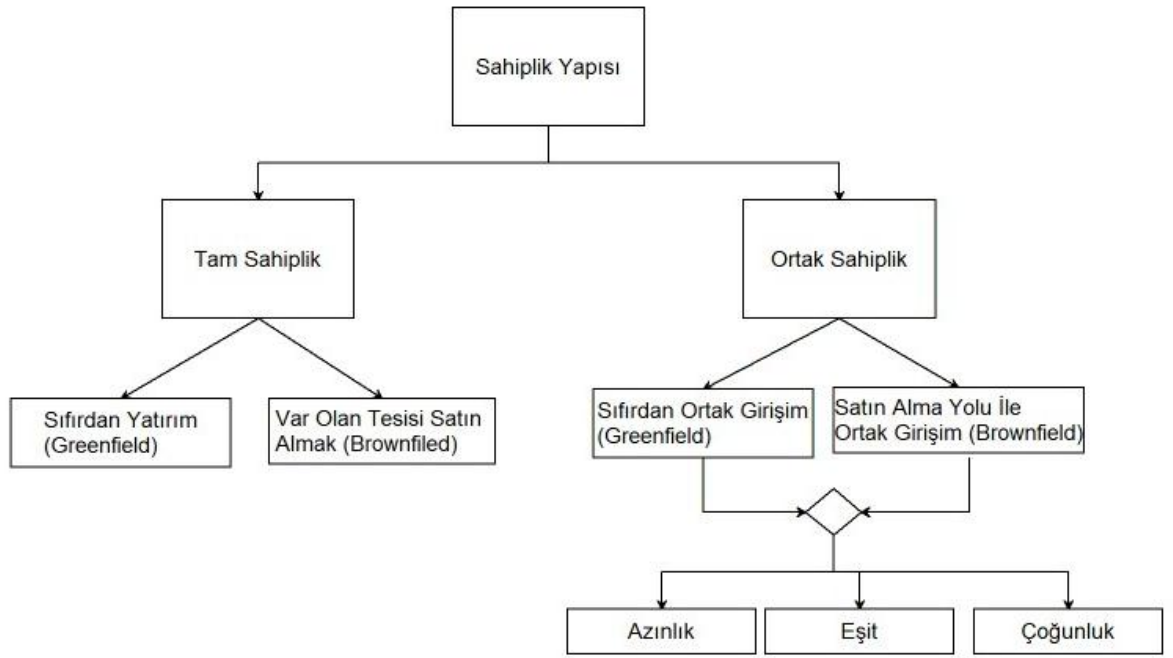
Kaya ve Erden (2008) ise yaptıkları araştırmada sahiplik yapısını TSOŞ ve Ortak Girişim olarak ikiye ayırmıştır. Şirkete özgü yeteneklerin sahiplik yapısı ile ilişkisi bulunduğu dair, hipotezde farklılaştırılmış ürün üretebilme yeteneği dışında hiçbir yeteneğin sahiplik yapısıyla ilgisine rastlanamamıştır. Yine bu araştırmada giriş şekilleri sıfırdan yatırım, satın alma, azınlık OG, çoğunluk OG ve eşit hisseye sahip OG şeklinde tanımlanmıştır. Şirkete özgü yeteneklerde farklı giriş şekilleri ile ilgisi olduğu yönünde hipotezin doğruluğuna dair sınırlı kanıt bulunmuştur. Ürün ile ilgili faktörler ve şirketle ilgili faktörlerden ölçek ekonomisi ve talebe yanıt verme hızı ise önemli ortalama değerine sahiptir. Aybar ve diğerleri (2011) ise sıfırdan yatırım ve satın alma ve birleşmeler olarak giriş şekillerinden bahsetmiştir Erdilek (2007;2008) ise araştırmalarında doğrudan yatırımların karakteristik özelliklerini belirtirken sıfırdan yatırım¹⁶ ve var olan tesisi satın alma¹⁷ ile tamamına sahip olma ve ortak girişim arasındaki farka dikkat çekmiştir.

¹⁶ greenfield

¹⁷ brownfield

Uray ve diğ erleri (2012) ise giriş şekillerinden bahsederken sermaye temelli olan (Ortak Girişimler, Satın Alma ve Birleşmeler, Sıfırdan Yatırım) ve sermaye temelli olmayan yatırımlar (İhracat /Firma Temelli İhracat/Lisans) olarak gruplandırma yapmıştır. Bu kapsamda örneklemin % 54'  sadece sermaye temelli yatırımları tercih ederken %46 'sı hem sermaye temelli yatırımları hem de sermaye temelli olmayan yatırımları tercih etmektedirler (Uray ve diğ erleri, 2012). şirketlerin %71'inin sıfırdan yatırım, %29'unun ortak girişim, %22'sinin de bir veya birkaç ülkede şirket birleşme ve satın almalar yolunu kullandıkları tespit edilmiştir. Sermaye temelli yatırımları tercih edenler ve sermaye temelli olmayan yatırımları tercih eden Türk şirketlerine bakılınca kuruluş yılı, yatırım yapılan yıl, yatırım yapılan ülke sayısı, toplam yatırımlar içinde AB yatırım oranı, dış pazar özelliklerine verilen önem gibi değışkenlerinde farklılık gözlenmiştir (Uray ve diğ erleri, 2012).

En kapsamlı ayrımı ise Demirbağ ve diğ erleri (2007) kullanmışlardır. Bu tanımda hem sahiplik oranı hem de giriş şekilleri açık bir biçimde ifade edilmiştir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta bu giriş şekillerinin sadece sermaye temelli olduklarının bilincinde olunması gerektiğidir. Tam sahiplik; sıfırdan yatırım yaparak veya satın alarak şirketin tümüne sahip olmakken, ortak sahiplik ise sıfırdan yatırım yaparak ortak girişim kurulması veya var olan şirketin belirli bir oranda satın alınmasıdır. Bu yüzden altta görülen tanımın daha kapsayıcı ve açık olmasından dolayı araştırmada kullanılmaya uygundur.



Şekil 2.9 Giriş Şekilleri Kategorizasyonu (Demirbag, Glaister, & Tatoglu, 2007) tanımından faydalanarak yapılmıştır.

Türkiye ile ilgili makalelerin yayınlandıkları dergilere baktığımızda ise Tablo 2’de de görebileceğimiz gibi Journal of Management Development, 3 makale ile ilk sırada iken, Journal of World Business 2 ve diğer dergiler 1’er makale yayımlamışlardır. Bu çalışmaların bazılarında ayrıca giriş şekilleri ve ortaklık yapıları da araştırılmıştır (Bakınız: Kaya, 2004; Erdilek, 2008; Demirbag & Tatoglu, 2008; Demirbag, Tatoglu, & Glaister, 2009; Demirbag, McGuinness, & Altay, 2010; Demirbag, Tatoglu, & Glaister, 2010; Aybar & Diğerleri, 2009,2011; Kaya & Erden, 2008; Kaya, 2009).

Türkiye ile ilgili yapılan araştırmaların bulgularını kısaca özetlemek gerekirse; Erdilek’in (2008) araştırmasında, doğrudan yatırım yapan Türk şirketlerinin genellikle çoğunluk hissesine sahip oldukları ve/veya yerli ortakların dahil olduğu yapıları tercih ettikleri görülmüştür. Bunun nedenleri başlangıçta yatırım maliyetini düşürmek, bürokratik engelleri aşmak, teknolojik yetkinlik kazanmak gibi faydalardan yararlanmak şeklinde açıklanabilmektedir. Daha sonra ise Türk şirketleri, şirketi tamamen satın alma eğilimi gösterirler. Araştırma sadece araştırılan zamana bakmayıp şirketlerin zaman içindeki hareketlerini de içerdiği için önemlidir.

Demirbag, Tatoglu, & Glaister, (2009) ise siyasi engeller, diller arası mesafe, bilgi altyapısı ve ana şirketin farklılık oranının¹⁸ şirketin ortaklık yapısına etkisi olduğuna (JV veya TSOŞ) dair kanıtlar bulurken, önceki araştırmalarda etkili olduğu gözlenen kültürel mesafe ve yatırım yapılan ülkenin gelişim durumunun ortaklık yapısına etkisi ile ilgili bulgulara rastlanmamıştır. Öte yandan yavru şirketin büyüklüğünün de ortaklık yapısını etkilediği görülmektedir. Bunun dışında kurulan ortak girişimlerde de ortaklık yapılarının yani azınlık, eşit ve çoğunluk hissesine sahip olma oranlarının da siyasi engeller ve bilgi altyapısı gibi değişkenlerle güçlü ilişkisi vardır örneğin ana şirket farklılığı, yavru şirket büyüklüğü ile ilgili ise orta şiddette ilişki olduğu bulunmuştur. TMÇUŞ sahiplik yapıları seçilirken gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin etkileri konusunda ise sadece politik engellerin ilişkisi göze çarpmıştır. Yine Demirbag, Tatoglu, & Glaister, (2010) Türk menşeli ÇUŞ'ların yatırım yapacakları bölge seçiminde (gelişmiş veya gelişmekte olan ülke) politik engeller, bilgi altyapısı, bağlı şirket yoğunluğu, endüstri ARGE yoğunluğu ve bağlı şirket büyüklüğünün de diğer araştırmalarda olduğu gibi etkili olduğuna dair kanıtlar bulmuşlardır. Fakat sahiplik şeklinin gelişmiş ülke veya gelişmekte olan ülke ile ilgisi bulunmamıştır (Demirbag, Tatoglu, & Glaister, 2010). Kısaca özetlemek gerekirse, TMÇUŞ'ları doğrudan yatırım yaptıkları zaman tercihleri değer arttırma¹⁹ ise gelişmiş ülkeleri, amaçları değerlerden faydalanma²⁰ ise gelişmekte olan ülkeleri seçmektedirler. Yani küresel rekabetçiliklerini arttırmak için gelişmekte olan ülkelere yatırım yapılırken var olan şirket avantajlarından faydalanabilmek için gelişmekte olan ülkelere yatırım yapılır.

Şirketlerin kullandıkları giriş yolları ise sermaye temelli ²¹ olan ve sermaye temelli olmayan²² rekabet stratejileri olarak ikiye ayrılmıştır. Rekabet stratejilerinden uluslararası farklılaştırma²³ stratejisi, operasyonel ve dağıtım verimliliği ve eş merkezli farklılaşma ile büyüme²⁴ için ortalamalar, sermaye temelli giriş şekilleri için daha fazladır (Demirbag & Tatoglu, 2008). Bunun nedeni de AB ile olan ilişkilerden

¹⁸ Parent diversity

¹⁹ Asset augmentation

²⁰ Asset exploitation

²¹ Equity

²² Non-equity

²³ Multinational diversification strategy

²⁴ Enabling growth by concentric diversification

dolayı şirketlerin stratejilerini daha iyi uygulayabilmek için kaynak kullanımı fazla olan sermaye temelli şekillerinin kullanılmasının gerektiği yönünde açıklanabilir (Demirbag & Tatoglu, 2008).

Gelişmekte olan ülke ÇUŞ'ları, gelişmiş ülke ÇUŞ'larını sadece faaliyette bulundukları kendi ülkelerinde değil; coğrafik ve bölgesel etki alanlarında bulunan pazarlarda gelişmiş ülke ÇUŞ'ları için kolaylaştırıcı rolü de üstlenirler (Yaprak & Karademir, 2011).

Demirbag, McGuinness, & Altay, (2010)'ın çalışmasında Orta Asya Cumhuriyetlerinde (Azerbaycan, Kazakistan, Türkmenistan, Özbekistan ve Kırgızistan) faaliyet gösteren 246 Türk Şirketi, hazine müsteşarlığı verileri kullanılarak seçilmiş ve daha sonra anket gönderilmiştir. Şirketlerin araştırmaya dahil edilmesinde: şirketlerin faaliyet büyüklükleri, giriş şekilleri ve faaliyette bulundukları ülkeler etkili olmuştur. Burada giriş şekli olarak TSOŞ ve ortak girişim ve satın alma ile sıfırdan kurma olarak adlandırılan seçeneklerin kastedildiği görülmektedir. Araştırmanın bulgularına göre ise yatırımcıların yüksek etik ve toplumsal belirsizlik durumlarında ortak girişimi TSOŞ'a tercih etme oranı daha çoktur. Diğer bulguların aksine siyasi ve ekonomik belirsizliklerin giriş biçimi üzerindeki etkisinin çok düşük olduğu gözlenmiştir. Yine ülkenin doğrudan yatırım konusundaki tavrının giriş şekline etkisinin olduğuna dair kanıt bulunamamıştır. Yatırım yapan ve yapılan ülke arasında pozitif ilişkilerin TSOŞ olasılığını arttırdığı, ülkenin müdahale etme olasılığı arttıkça ise ortak girişimin daha çok tercih edildiği bulunmuştur. Yargı ve düzen konusunda belirsizlikler varsa risk paylaşımı yani ortak girişim tercih edilir. Rüşvetin yaygınlığı artınca da ortak girişim tercih edilir. Faaliyet büyüklüğünün artması halinde ise TSOŞ tercih edilir. Giriş yolu yani ardışık veya doğrudan girilmesi konusunda Uppsala modelini desteklemeyen bulgulara rastlanmamıştır. Sektörel olarak üretim ve maden çıkarma sektörlerinde TSOŞ daha yaygındır. Öte yandan TSOŞ ile sıfırdan şirket kurulması arasında doğrudan bir bağ olduğu görülmüştür. Bu araştırma çok önemli bir araştırma olup gelişmekte olan ülke şirketlerinin yine gelişmekte olan ülkelerin oluşturduğu bir bölgeye giriş şekillerini etkileyen unsurları ortaya koymuştur. Ayrıca batı merkezli kuramların gelişmekte olan ülke bağlamında uygulanabilirliği de test edilmiştir.

Kaya ve Erden (2008) ise yaptıkları çalışmalarda şirkete özgü faktörlerden faaliyette bulunulan yıl sayısının önemli bir faktör olduğunu, şirketin büyüklüğünün de ürün ile ilgili konularda önemli bir faktör olduğunu bulmuşlardır. Araştırmacılar (Kaya & Erden, 2008), endüstrinin farklılığının şirkete özgü yetenekler üzerine etkisi olduğuna ve şirkete özgü yeteneklerin yatırım yapılacak ülke seçimine etkisi olduğuna dair kanıt bulamamışlardır. Tamamına sahip olunan bağlı şirket veya ortak girişim seçiminde şirkete özgü yeteneklerin etkisi ise görülmemiştir (Kaya & Erden, 2008). Son olarak pazara giriş biçiminin şirkete özgü faktörlere düşük düzeyde etkisi olduğu tespit edilmiştir (Kaya & Erden, 2008).

Kaya (2009) araştırmasında yöneticilerin dış yatırım yapma konusunda algısını incelemiştir. Buna göre şirket yaşı önemli bir etkidir. 30 yaş üstü şirketler ülkenin itici bir faktör olduğu görüşüne daha az katılmaktadırlar (Kaya, 2009). Şirketin sermaye büyüklüğü ve ülkenin itici güç olduğu görüşü arasında daha az destek bulunmuştur. Araştırma sonucunda küçük şirketlerin ülkenin durumunu büyük şirketlere nazaran daha fazla olumsuz olarak algıladıkları bulunmuştur (Kaya, 2009).

Diğer yandan büyük şirketler için DDY stratejik ve uzun dönemli özellik taşıırken, küçük şirketler belirli bir özellikten yararlanmak için DDY yapmaktadırlar (Erdilek, 2007).

Erdilek (2003) Uluslararası yatırım gelişim yolunda Türkiye'nin 3. aşamada olduğunu belirtmektedir. Gelen doğrudan dış yatırım azalırken, doğrudan dış yatırım artmaktadır. Fakat net dış yatırım hala negatif durumdadır. Burada yatay bütünleşme; dış pazarlara yakınlık ve ölçek ekonomisini kullanma, dikey DDY fiyat farkları ve ölçek ekonomisinden faydalanmak amacıyla yapılır. Delokalizasyon ise üretim faaliyetlerinin bir bölümü veya tamamının yurtdışına taşınmasını ifade eder. Bunlar gönüllü olarak yani önceden belirlenen stratejinin gerçekleştirilmesi şeklinde veya gönülsüz olarak yerel veya dıştan gelen bir baskıya tepki olarak meydana gelebilmektedir. Bu tanımlardan yola çıkarak Türkiye'de şirketlerinin yatırım yaparken gönülsüz ve gönüllü yatay DYY ve delokalizasyondan oluşan karma bir yol izledikleri söylenebilir (Erdilek, 2003).

Kaya, (2004)'nın çalışmasında pazara giriş şekli TSOŞ ve ortak girişim olarak ayrılmış daha sonra da sıfırdan yatırım, satın alınarak yatırım gibi sınıflandırmalar sergilenmiştir. Hipotez kapsamında da sahiplik avantajı fazla olan şirketlerin TSOŞ'u seçme olasılığının, ortak girişime göre fazla olduğuna dair yeterli kanıt bulunamamıştır. Şirketlerin yetenekleri fazla ise sıfırdan yatırım yapma olasılığı satın almaya göre daha fazladır ve çoğunluk hissesine sahip olma ihtimali azınlık hissesine göre daha fazladır. Bu bağlamda hipotezlerinin doğru olduğuna dair çok düşük kanıt vardır.

Tablo 2.5 Türkiye’de Pazara Giriş Şekilleri ile İlgili Yapılan Araştırmaların Yayımlandığı Dergiler

Journal of Management Development	3
Journal of World Business	2
Management International Review	1
International Marketing Review	1
Sosyal Bilimler Dergisi	1

Tablo 2.6 Türkiye’de Pazara Giriş Şekilleri İle İlgili Yapılan Araştırmalar

ARAŞTIRMACI	YILI VE YAYIMLANAN YER	İSMİ	KONUSU	METODOLOJİ	DEĞİŞKENLER	BULGULAR
Asim Erdilek	2003, Transnational Corporations UNDP	A comparative analysis of inward and outward FDI in Turkey	Türkiye'ye gelen doğrudan yatırım ve Türk şirketlerinin dış yatırımlarının olası nedenleri konusunda araştırma yapılmıştır.	Örneklem: 3 Veri toplama yöntemi: Vaka analizi Teoriler: OLI ve IDP	Ekonomik ve siyasi faktörler	Ekonomik ve Siyasi istikrarın DDY olumlu yönde etkileyeceğini bulmuştur.
Harun Kaya	2004, TEZ Boğaziçi Üniversitesi	Internationalization of Turkish Manufacturing Firms: Foreign Direct Investment Outflow	Türk imalat sektörü şirketlerinin uluslararasılaşması konusunu ele almıştır.	Örneklem: 94 şirket (yarıya yakını büyük şirketler iken diğerleri KOBİ’dir) Veri toplama yöntemi: anket Teoriler: eklettik (OLI), Uppsala, şebeke	Bağımlı değişkenler: firma yaşı, büyüklüğü, imalat alt sektörü, yurtdışı ülke seçimi ve yurtdışına giriş şekli kullanılmıştır.	Şirketlerin güçlü yönleri, performansları, Türkiye’deki faktörlerin etkileri
Harun Kaya	2005, Sosyal Bilimler Dergisi	İhmal Edilmiş Bir Araştırma Alanı: Türk Firmalarının Yurtdışına Doğrudan Yatırım Yoluyla Uluslararasılaşması	Türk şirketlerinin doğrudan yatırım yapmalarının çevresel faktörleri ile olan ilişkileri ve gelecekte araştırılması gereken konuları inceler.	Banka ve Yabancı Kur Genel Direktörlüğü ²⁵ , ve Dış Ekonomik İlişkiler Konseyi verileri karşılaştırılmıştır.	Hükümet politikaları ve küreselleşmenin etkileri	Türk şirketlerinin doğrudan yatırım yapmalarının çevresel faktörleri ile olan ilişkileri ve gelecekte araştırılması gereken konuları inceler.

²⁵ General Directory of Banking and Foreign Exchange

Asim Erdilek	2007, United Nations New York and Geneva	Global Players From Emerging Markets: Strengthening Enterprise Competitiveness Through Outward Investment	Doğrudan dış yatırımlarda Türk şirketleri ile ilgili gelişmeler, trendler gibi şirketlerin rekabet durumlarını etkileyebilecek unsurlar incelenmiştir.	Veri toplama yöntemi: Vaka analizi Örneklem boyutu: 9 şirket	Çekme faktörleri: ülkelere yakınlık İtme faktörleri: ekonomik kriz, yüksek vergiler, artan iş gücü maliyeti	DDY tetikleyen unsurlar olarak şirket büyüklüğü, ana ülke liberalleşmesi, komşu ülkelerde özellemeler, ana ülkede kötü ekonomik koşullar, Kaynaklara ulaşım,
Asim Erdilek	2008, Journal of Management Development	Internationalization of Turkish MNEs	Türk menşeli şirketlerin doğrudan yatırımlarını niye, nasıl ve nereye yaptıklarını belirlemek. Bunu yaparken küçük ve ortak ölçekli işletme ve büyük ölçekli işletme ayrımını ortaya koymak.	Veri toplama yöntemi: vaka analizi Örneklem boyutu: 8 şirket Yararlanılan teoriler: Uppsala, OLI eklettik paradigma, IDP ²⁶ (yatırım gelişim yolu), endüstriyel örgüt ²⁷ .	Ana ülkede liberal düzenleyici ortam, itici güç olarak ana ülke, çekme kuvveti olarak yatırım yapılan ülke, mali motivasyonlar, doğal kaynaklara erişim, pazara erişim, teknolojiye erişim, pazara erişim	Şirketler DDY yaparken genelde satın alma yoluyla pazara girmekteler. Ortaklık yapılarında çoğunlukta olmayı tercih ederken, ortaklık faydalarını kullandıktan sonra satın alma yolunu tercih ederler.

²⁶ Investment Development Path

²⁷ Industrial Organization

Harun Kaya, Deniz Erden	2008, Journal of Management Development	Firm-specific capabilities and foreign direct investment activities of Turkish manufacturing firms	Bu araştırma doğrudan yurtdışı yatırımı yapan Türk şirketlerinin şirkete özgü yeteneklerini araştırma amacındadır.	Veri toplama yöntemi: Anket (Yüz yüze anket ve diğer anket yöntemleri) Örneklem Boyutu:94 Türü: Enlemesine Araştırma ²⁸ Bu şirketlerin toplam 28 farklı ülkede yavru şirketleri vardır. Şirket listesi: Hazine, Ticaret Müşavirliği, DEİK ve diğer kaynaklar	Bağımsız değişkenler: yaş, sektör, misafir ülke, sahiplik yapısı ve giriş şekli. Bağımlı değişkenler: faaliyetle ilgili, ürünle ilgili, pazarlamayla ilgili, yönetimle ilgili şirkete özgü yetenekler.	DYY'a başlamadan önce şirkete özgü yetenekleri önemli yer tutmaktaydı. Şirkete özgü yetenekler: faaliyet, ürün, pazarlama, ve yönetsel olarak gruplanmıştır. Yaş, büyüklük gibi faktörlerle giriş şekli arasında orta derecede bağlantı bulunmuş. Endüstri, ev sahibi ülke ve sahiplik yapısı ile bağlantı bulunmamıştır.
Mehmet Demirbag ,Ekrem Tatoglu	2008, Journal of Management Development	Competitive strategy choices of Turkish manufacturing firms in European Union	Türk Menşeli şirketlerin AB ülkelerinde kullandıkları rekabet stratejilerinin ve aksiyon programlarının belirlenmesi. Ayrıca bu belirlenen rekabet stratejileri ve aksiyon programlarının giriş çeşitleri ile ilgilerin araştırılması	Veri toplama yöntemi: anket (Mektup) Kaynak: İstanbul Ticaret Odasının en büyük 500 üretim yapan şirket Örneklem: 79	Aksiyon programları ve stratejik tercihler	Türk Şirketlerinin en çok kullandıkları büyüme stratejileri: standardizasyon ve teknoloji paylaşımı. Aksiyon programları da TKY(TQM), üretim planlama, kontrol ve kalite çemberleri. Rekabet stratejileri kullanımı giriş stratejilerine göre değişirken aksiyonlarda bu farka rastlanmamıştır.

²⁸ Cross-sectional survey

Harun Kaya	2009, BDDK Bankacılık ve Finansal Piyasalar	Unfavorable Business Environment and Foreign Direct Investment Activities of Turkish Manufacturing Firms	Türkiye'deki olumsuz iş çevresinin doğrudan yurtdışı yatırımlar üzerine etkisini araştırmayı amaçlar.	Örneklem: 94 imalat sektöründe çalışan şirket Veri toplama yöntemi: Anket (Yüz yüze görüşme ,mektup) Liste:Hazine, DEİK v.s.	Büyüklik, yaş, sektör	Ana ülkede DYY için itici faktörler: maliyet, oynak döviz, yüksek enflasyon, siyasal kargaşa.
Mehmet Demirbag ,Ekrem Tatoglu,Keith W. Glaister	2009,Journal of World Business	Equity-based entry modes of emerging country multinationals: Lessons from Turkey	Araştırmanın amacı Türk menşeli ÇUŞ'ların pazarlara giriş stratejilerini ortaklık oranını etkileyen faktörleri araştırmaktadırlar.	Örneklem: 522 Yavru Şirket Kaynak:hazine verileri kullanılarak. Teoriler: Kurumsal, işlem maliyeti ve şirket mahsus özellikler	Bağımlı değişken: azınlık hissesi, eşit hisse, çoğunluk hissesi ve tamamına sahip olunan yavru şirket ²⁹ Bağımsız değişken: Kurumsal ve işleme özel etkiler : Siyasal engeller, Kültürel mesafe, Dillerarası mesafe ,Bilgi altyapısı Şirkete özgü etkiler: Ana şirket farklılığı, Sermaye miktarı Kontrol: giriş zamanı, endüstri ARGE, ana ülkeden yavru şirket yoğunluğu ³⁰ .	Siyasal engeller, sermaye temelli sahiplik yapısının etkisi görülürken kültürel mesafe, şirket büyüklüğü, gelişmiş ve gelişmekte olan ülke arasında farklar görülmemiştir.

²⁹ TSOŞ

³⁰ subsidiarity density

Sedat Aybar ve diğerleri	2009,Vale Columbia Center Sürdürülebilir Uluslararası Yatırım	Yurt dışında yatırım yapan çokuluslu Türk firmalarının listesinin ilk araştırma raporu	Gelişmekte olan ülkelerden küresel oyuncular projesi kapsamında Türkiye'deki ÇUŞ özelliklerini incelemek için yapılmıştır. Ayrıca Çok ulusluluk endeksi de hesaplanmıştır.	Örneklem :12 Türk ÇUŞ Veri toplama yöntemi: Anket	Yabancı ülkelerdeki aktiflerin oranı, çalışan yabancı uyrukluların oranı, yurt dışı satışların oranı	TÇUŞ 2007 yılında aktiflerin toplam/yabancı oranı %10, istihdam % 27, satışlar %13
Mehmet Demirbag ,Martina McGuinness, Huseyin Altay	2010, Management International Review	Perceptions of Institutional Environment and Entry Mode FDI from an Emerging Country	Risk yönetimi çerçevesinden yararlanılarak ve kurumsal teori değişkenlerinden de faydalanarak yöneticilerin çevresel belirsizlik algısının giriş şekillerine etkisi araştırılmıştır.	Örneklem: Orta Asya Cumhuriyetlerinde Faaliyet gösteren 246/104 Türk Şirket Veri toplama yöntemi: Anket Kaynak Liste: Hazine Müsteşarlığı	Bağımlı Değişkenler: Siyasi riskleri içeren 30 değişen, Rüşvet endeksi, Bağımlı Değişkenler: TSOŞ ve Ortak Girişim Duyarsız değişken olarak kaynak, giriş şekli, giriş yolu ve büyüklük alınmıştır.	Etik-sosyal belirsizliklerin fazla olması ortak girişimin TSOŞ'a göre fazla tercih edilmesine neden olur.
Attila Yaprak, Bahattin Karademir	2010, Journal of World Business	Emerging market multinationals' role in facilitating developed country multinationals' regional expansion: A critical review of the literature and Turkish MNC examples	Gelişmekte olan ülke ÇUŞ'larının gelişmiş ülke ÇUŞ'larının genişlemesindeki kolaylaştırıcılık rolleri araştırılmış ve gelişmekte olan ülke ÇUŞ'ları sadece kendi ülkelerinde değil etki alanlarında olan ülkelerde de gelişmiş ülke ÇUŞ'ları için kolaylaştırıcı rolleri irdelenmiştir.	Örneklem:4 Şirket Veri toplama yöntemi: Vaka analizi		Gelişmiş Ülke ÇUŞ'ların geliştirmekte olan ülke ÇUŞ'ları (Türk) açısından etki bölgesi için nasıl kolaylaştırıcı rol oynadığı ve bunun her iki şirket için faydaları sıralanmıştır.

Mehmet Demirbag ,Ekrem Tatoglu,Keith W. Glaister	2010,International Marketing Review	Institutional and transaction cost determinants of Turkish MNEs' location choice	Kurumsal ve işlem maliyeti teorilerinden yola çıkarak Türk menşeli ÇUŞ'ların yatırım yapacakları bölge seçimlerini araştırmak. Teorilerin sonucunda TMÇUŞ gelişmekte olan ülke veya gelişmiş ülke tercihi araştırılır.	Örneklem 522 yabancı bağlı şirketi Kaynak: hazine verileri Teoriler: Kurumsal Teori ve İşlem Maliyeti Teorisi İkili Logistic Regression.	Bağımlı değişken: Gelişmiş ve geliştirmekte olan ülkeler Bağımsız değişkenler: Siyasi Engeller, Bilgi altyapısı, yan şirket yoğunluğu, ARGE yoğunluğu, Sahiplik yapısı, Gruba bağlı olma ³¹ (283), yan şirket büyüklüğü, Kontrol değişkenleri: Giriş zamanı, endüstri	Siyasal engeller, misafir ülkede bilgi altyapısı, yavru şirket yoğunluğu, endüstri ARGE yoğunluğu ve yavru şirket büyüklüğünün lokasyon seçiminde etkilidir. Sahiplik yapısı ve gruba bağlı olmanın etkisi bulunmamıştır.
Sedat Aybar ve diğerleri	2011,Vale Columbia Center Sürdürülebilir Uluslararası Yatırım	Turkish multinationals steady on their course despite crisis, survey finds	Gelişmekte olan ülkelerden küresel oyuncular projesi kapsamında Türkiye'deki ÇUŞ özelliklerini incelemek için yapılmıştır. Ayrıca Çok ulusluluk endeksi de hesaplanmıştır.	Örneklem: 19 Türk ÇUŞ Veri toplama yöntemi: Anket	Yabancı ülkelerdeki aktiflerin oranı, çalışan yabancı uyrukluların oranı, yurt dışı satışların oranı	TÇUŞ 2009 yılında aktiflerin toplam/yabancı oranı %14, istihdam % 18, satışlara oranı ise %30dur.

³¹ Group affiliation

Nimet Uray, Nükhet Vardar	2012,Proje	Avrupa Birliği Pazarlarına Doğrudan Sermaye Yatırımı Yapan Türk şirketlerinin Uluslararası Pazarlama ve Uluslararası İşletme Açısından Analizi	AB ülkelerine doğrudan sermaye yatırımı yapan Türk firmalarının yatırım kararlarını etkileyen faktörleri inceleyerek, bunlar içinde pazarlama odaklı faktörlerin ağırlığını ortaya koymak.	Örneklem: 100 AB ülkelerinde yatırımı olan şirket Veri toplama yöntemi: Anket Şirket Listesi: T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı	Makro ve mikro faktörler	Türkiye'den yurtdışına yabancı sermaye yatırımı yapan firmaların yaklaşık %69 oranında kararlarında makro faktörlerin etken olduğunu, %31 oranında mikro faktörler etkilidir.
---------------------------	------------	--	--	--	--------------------------	---

2.12 Araştırmalarda Giriş Şekillerine Etki Eden Değişkenler

Yapılan araştırmalarda giriş şekillerine etki eden değişkenleri bulmak için çeşitli varsayım ve kuramlardan faydalanılmıştır. Yazında en çok kullanılan kuramlar işlem maliyeti kuramı, OLI, kültür, kontrol, uluslararasılaşma, risk, kaynak temelli yaklaşım gibi örgüt kuramlarıdır. Bu kuramlarda genellikle yatırım yapılan yani ‘ev sahibi’ ülkenin özellikleri, yatırım yapan yani ana ülkenin özellikleri, bu ülkeler arasındaki farklar, şirketlerin özellikleri, endüstri özellikleri ve şirketlerin küresel stratejileri olarak özetlenebilecek başlıklar altındaki değişkenler kullanılmaktadır.



Şekil 2.10 Giriş Şekillerini Etkileyen Değişkenler

Bu değişkenler çeşitli kuramlar vasıtasıyla yorumlanarak giriş şekillerine bir açıklama getirilmeye çalışılmıştır. Şekil 2.11’de pazara giriş şekilleri konusunda yapılan araştırmalar gruplanmıştır. Diyagramda yer alan beyaz renkli kutucuklar daha önce Türkiye menşeli şirketler hakkında yapılan araştırmaları, sarı kutucuklar Türkiye’de yabancıların giriş şekilleri ile ilgili araştırmaları, kırmızı renkli kutucuklar yabancı ülkelerde yapılan araştırmaları ve son olarak da gri renkli kutucuklar istatistiksel olarak araştırılmamış değişkenleri ifade etmektedir. Kutucuklardan çıkan oklar, giriş şekli veya kuruluş şekli ile istatistiksel bir bağ varsa kullanılmıştır. Ok kullanılmayan değişkenler de araştırmalarda kullanılmış fakat istatistiksel olarak önemli bir bulguya

rastlanamamış değişkenlerdir. Diyagramda yer alan ve istatistiki olarakönem arz etmeyen bağımsız değişkenlere dairincelemiş olduğum araştırmalarda istatistiki bir bağ bulunmamış olması, başka araştırmalarda bu yönde bulguların olduğu veya olabileceği gerçeğini değiştirmez. Bu yüzden istatiki bağ bulunmayan değişkenlere de araştırma kapsamında yer vereceğim.

Türkiye ile ilgili kullanılan bağımsız değişkenler -yani diyagramda beyaz ve sarı kutucuklarda belirtilen bağımsız değişkenler- hakkındaki bilgileri “Türkiye ile ilgili araştırmalar” kısmında daha önce sunmuştum ve bunların dışında yapılan yabancı çalışmalara baktığımızda ise Dunning’in (1988) giriş yapan ÇUŞ’ları; kaynak arayan, pazar arayan, etkinlik arayan veya stratejik varlık arayan şirketler olarak tanımladığı görülmektedir. Pease, Paliwoda, & Sleter (2006) ise ülkelerarası sosyal psikolojik farklar, pazar fırsatları ve benzeşen davranışların giriş şekillerine etkisini araştırmıştır.

Madhok (1997) da örgütün becerisi ve işlem maliyetlerine göre giriş şekline nelerin etki ettiğine bakmıştır. Araştırmacı bu kapsamda ayrıca örgütsel beceri açısından giriş şekline şirketin bilgi ediniminin (know-how) etkisinden yani giriş şeklinin seçilmesinde edinilebilecek veya kaybedilecebilecek bilgi etkisinden söz eder. Buna paralel olarak Root (1987) giriş seçimini etkileyebilecek faktörlerin bir listesini oluşturmuştur. Bu listede dış faktörler (ana ülke), dış faktörler (yatırım yapılan ülke) ve iç faktörlerden oluşan bir sınıflandırılmaya yer verilmiştir. Buna göre; Dış faktörler (ana ülke): pazar büyüklüğü, rekabet, ihracat desteği, DDY kısıtlaması gibi etmenler söz konusudur.

Dış faktörler (yatırım yapılan ülke): Satış potansiyeli, rekabet yapısı, pazar altyapısı, üretim maliyeti, ithalat politikaları, coğrafik mesafe, ekonomik durum, döviz kontrolü, kültürel mesafe ve siyasi risk bu kapsamda değerlendirilebilecek etmenler arasındadır.

İç faktörler: Farklılaştırılmış ürün, standart ürün, teknolojik ürün, hizmet ürünü, ürün adaptasyon seviyesi, kaynaklar ve kaynak adama oranları ise şirketlerin karşılaşabilecekleri iç etmenler olarak değerlendirilmektedir.

Root, (1987) bu değişkenlerin şirketlerin hangi pazara giriş yöntemini tercih edeceğine dair vereceği kararda etkili olabileceğine dikkat çekmiştir.

Kaya (2009) şirketler DDY yaparken ana ülkenin itici faktörlerini belirlemiştir ve bu faktörlerin giriş şekli ile bir ilişkisi olup olmadığı da test etmeye çalışmıştır. Araştırma

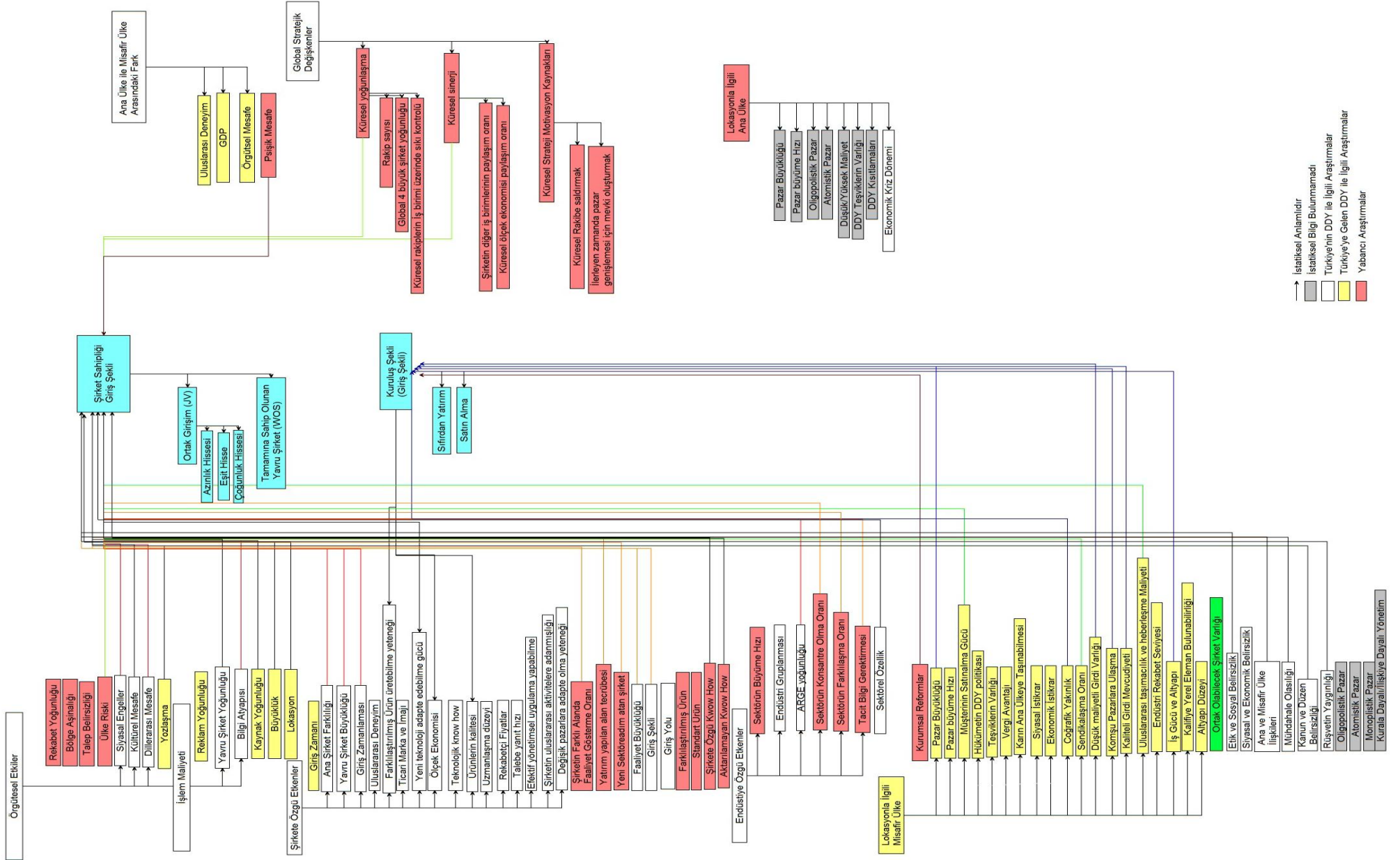
kapsamında kullanılan değişkenlerin bir kısmı çevresel iticiler, verimlilik iticileri ve pazar iticileridir. Ve bunlarla ilişkili olarak siyasi istikrar, döviz dalgalanması, yüksek enflasyon, yüksek şirket vergisi, çalışan maliyetlerinin yüksek olması, yüksek hammadde maliyetleri, yüksek birim başı maliyet, şirketin düşük karlılığı, artan rekabet, düşük büyüme hızı gibi değişkenler tanımlanmıştır. Bu faktörlerin bir kısmı çalışmamda ana ülkedeki durum ile giriş şekli arasında bir ilişki olup olmadığının belirlenmesi açısından kullanılmıştır.

Delios & Beamish (1999) ise araştırmalarında yardımcı varlık (reklam yoğunluğu, AR-GE yoğunluğu), destek varlığı (endüstri kaynağı, bağlılık, görece büyüklük), kurumsal çevre (misafir eden ülke riski, misafir eden ülke kısıtlayıcılığı, entelektüel sermaye koruma oranı) ve uluslararası deneyim (ihracat yoğunluğu, yabancı yatırım yoğunluğu, yabancı ülke deneyim süresi) olmak üzere 4 farklı değişken tanımlamıştır ve bu değişkenlerin giriş şekli ile olan ilişkileri örnek araştırmada sunulmuştur. Araştırma kapsamında bu değişkenlerin bazılarını test etme imkanı elde etmiş bulunmaktayım..

Malhotra, Sivakumar & Zhu (2011) da kültürel mesafenin giriş şekli seçimine etkilerini araştırmışlardır. Ahsan ve Musteen (2011) ise belirsizlik, misafir eden ülke çekiciliği ve uluslararası deneyimin giriş şekillerine etkilerini kuramsal olarak ortaya koymuşlardır.

Öte yandan Kim & Hwang (1992) ise giriş şekillerini belirlemek için küresel konsantrasyon, küresel sinerji, küresel stratejik motivasyon, ülke riski, bölge bilinilirliği, talep belirsizliği, rekabet yoğunluğu, şirket temelli know-how, ve zımnı-know-how olmak üzere 9 değişken belirlemişlerdir.

Yukarıda saydığım yabancı kaynaklardaki değişkenler ve Türkiye ile ilgili araştırmalar başlığında sunmuş olduğum değişkenlerden yararlanarak araştırmada kullanılacak değişkenler belirlenmiştir. Kullanılan değişkenlerin seçimleri şekil 2.11'deki diyagramdan takip edilebilecek şekilde hazırlanıp daha sonra ülke ve ülke nüfusu bilgilerinden faydalananarak kullanılacak olan bağımsız değişkenler belirlenmiştir.



Şekil 2.11 Pazar Giriş Şekillerinin Derlenmiş Hali

2.13 Hipotezler

1. Ülke Riskinin Pazara Giriş Şekline Etkisi

Şirketler yatırım kararı alırken onları etkileyen en önemli etkenlerin başında o ülke ile ilgili risk algıları vardır. Bu risk ülkenin siyasal olarak kırılgan bir zeminde olması veya ekonomik açıdan riskli olması gibi ülke ile ilgili risk algılarının toplamı olarak adlandırılabilir. Kurumsal açıdan bakıldığında şirket için en çok dikkat çeken risk ülke riski ve ekonomik risktir (Delios & Beamish, 1999). Birçok araştırmacı yatırım yapılan ülkenin risk algısının, şirketlerin belirli bir giriş yöntemi belirlemede etkili olduğunu düşünmektedir (Kim & Hwang, 1992). Delios ve Beamish (1999) araştırmalarında, risk algısının çok olmasının seçilen giriş şeklinin daha az kaynak adanan giriş şekli olmasına sebep olduğuna dair kanıtlar bulmuştur. Demirbag, Glaister, & Tatoglu (2007) yaptıkları araştırmada siyasi riskin yüksek olarak algılandığı yerlerde düşük kaynak gerektiren giriş yöntemlerinin tercih edildiğine dair kanıtlar elde etmişlerdir. Şirketler riskli olarak gördükleri bölgelerde, risklerini yerli bir ortakla paylaşarak bu oranı daha aza indirmeye çalışmaktadırlar. Bu yüzden eğer bir ülke için risk algısı yüksekse şirketlerin daha az kaynak adanan giriş şekillerini tercih edecekleri beklenebilir. Diğer bir deyişle ülke riskini yüksek olarak algılayan yöneticiler kısıtlı kaynak kullanım yanlısıdır. Çünkü bu aynı zamanda işlem maliyetini de arttıran bir unsur olduğundan varlıklarını olası bir kargaşada tehlikeye atmak istemezler.

H1: Ülke riski yüksek olarak algılandığında daha az kaynak kullanılan giriş şekli tercih edilir.

2. Devletin Müdahale Riskinin Pazara Giriş Şekline Etkisi

Şirketler uluslararası yatırım yaptıklarında, yatırım yaptıkları ülkelerin devletlerinin de onlara bir şekilde müdahale etme olasılığı ortaya çıkmış olur. Singh (2012) geliştirmekte olan ülkelerde devletin müdahale olasılığının, gelişmiş ülkelere nazaran daha fazla olduğunu ifade etmiştir. Devletin pazara müdahil olma olasılığı yabancı yatırımcıyı korkutan unsurlardan biridir ve pazardaki var olan bu durumun bir şekilde şirketi negatif yönde etkileyebileceğinin bilincindedirler (Hil, Hwang, & Kim, 1990). Misafir ülkede hükümetin pazara ve şirkete müdahale riski oranı, giriş şekillerini etkileyebilecek öneme sahiptir. Hükümetin ticari engel koyması, kazançları ülke dışına çıkartmayı engellemesi, fiyatları kontrol altına alması, vergileri arttırması, sahiplik oranına karışması gibi risklerin olması uluslararası yatırım yapan şirketlerde risk algısının daha fazla olmasına neden olur. Buna paralel olarak da risk algısı yüksek olduğunda yatırımcı düşük giriş şekillerini tercih ederek riski otaklara paylaştırma yolunu seçer. Demirbağ ve diğerleri (2010) yaptıkları araştırmada bu görüşü destekler kanıtlar bulmuşlardır. Bu yüzden devletin müdahale riskinin yüksek olarak algılanması şirketi yabancı yatırımda daha az kaynak kullanılan yöntemlere itebilmektedir.

H2: Devletin müdahale riski yüksek olarak algılanırsa şirketler daha az kaynak kullanılan giriş şeklini tercih ederler.

3. Hukuki Yetersizlikler/ Belirsizlikler ve Etik Değerlerin Pazara Giriş Şekline Etkisi

Yatırım yapılacak ülkedeki belirsizliklerin işlem maliyetlerini arttıracak görüşü birçok araştırmacı tarafından dile getirilmiştir. Özellikle de hukuki belirsizlikler, iş ahlakının düşük olması ve devletin keyfi uygulamalarının şirketlerin maliyetlerini arttırdığı bir gerçektir. İşlem maliyetleri kuramına göre keyfi uygulamalar ve etik belirsizliklerin fazla olduğu yerlerde yatırım yapmak için OG, TSOŞ'e göre tercih edilir çünkü bu sayede risk yerel ortak ile paylaşılmış olur.

Ayrıca yerel ortak bulundurmak bu gibi ülkelerde kolaylaştırıcı rol oynayabilir (Singh, 2012). Singh'e (2012) göre kanun ve ilişki temelli olmak üzere 2 çeşit yönetime sahip devlet modeli vardır ve ilişki temelli yönetim şekline daha yakın olan ülkelerde pazara giriş yapan şirketler düşük kaynak gerektiren giriş şekillerini tercih ederler. Yine Demirbag ve diğerleri'nin (2010) Orta Asya Cumhuriyetleri'nde yaptıkları araştırmada eğer yüksek oranda etik belirsizlik ve keyfi uygulama riski olduğunu düşünüyorlarsa yabancı yatırımcıların OG'i TSOŞ'e tercih ettiklerine dair kanıtlar bulmuşlardır. Demirbag ve diğerleri (2007) ana ülke ve yatırım yapılan ülke yolsuzluk oranının farkının büyük olması durumunda, düşük kaynak gerektiren giriş şekillerinin tercih edildiğine dair orta derecede öneme sahip kanıt bulmuşlardır. Bu görüşlere göre, yukarıda belirttiğim belirsizlikler ve etik değerlere çok fazla önem verilmediğini düşünen yönetici bu gibi ülkelere yatırım yaparken hem yerel ortağın bağlantılarından faydalanmak hem de riski bölmek için daha az kaynak adadığı giriş şekillerini tercih eder.

H3: Etik belirsizlikler ve keyfi uygulamaların fazla olduğunu düşünen yatırımcılar düşük kaynaklı giriş şekillerini tercih ederler.

4.Doğrudan Dış Yatırıma Karşı Tavrıların Pazara Giriş Şekline Etkisi

Şirketler yeni bir ülkeye yatırım yaptıklarında o ülke yönetimi ve halkının bu yatırımı nasıl gördüğü, şirketin geleceği açısından çok önemlidir. Halkta ve ülkede bu yatırım kötü olarak algılanırsa buna karşı tepkilerin oluşması mümkündür. Yatırım yapan şirketin bazı yerel şirketlerin kapanmasına neden olabilme olasılığı, doğaya zarar verme, makine kullanımı yüzünden işsizliği arttırma, dışarıya bağımlılığı arttırma, stratejik kaynakları kullanma gibi sebeplerden dolayı halkın ve devletin tepkisini üzerine çekebilmekte ya da boykot gibi yaptırımlarla da karşılaşabilmektedir. Bunun tam aksi olarak da devlet, işsizliği azalttığı, rekabeti arttırdığı, teknolojik seviyeyi yükselttiği için teşvik verebilir ve hem devlet hem de halk yapılan yatırıma karşı pozitif bir tavır içinde olabilir.

Misafir eden ülkenin DDY'ye karşı tavrının, giriş şeklinin belirlenmesinde önemli bir rol oynadığı araştırmacılar tarafından da iddia edilmektedir. Halktan ve hükümetten gelen olumlu tepkiler ve yatırım teşvikleri DDY açısından riski azaltan bir unsurdur ve bunu teşvik olarak da görmek mümkündür. Ayrıca işlem maliyeti kuramı açısından düşünülünce hem maliyetleri hem de riski azaltan bir unsur olarak görülür. Bhaumik (2013) misafir eden ülkenin şirkete maliyetlerini azaltmak için bazı imkanların sunulması, o şirketlerin doğrudan yatırım yapmasını teşvik edebileceğine dair görüş bildirmiştir.

Demirbağ ve diğerleri (2010) yaptığı araştırmada DDY'ye karşı tavırların giriş şekline etkisi konusunda istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamasına rağmen araştırılmaya değer bir hipotez olduğunu öne sürmektedirler. DDY konusunda halkın ve devletin tavrını önemli olarak algılayanlar riske karşı daha temkinli davranışlar sergiler ve bu yüzden düşük kaynak gerektiren giriş şekillerini tercih ederler.

H:4. Yatırım yapılan ülkede Doğrudan Dış Yatırıma karşı olumlu tavır sergilenirse şirketler daha fazla kaynak ayrılan giriş şekillerini tercih ederler.

5. Pazarda Ekonomik Beklentilerin Pazara Giriş Şekline Etkisi

Şirketlerin temel amaçları kar etmek olduğuna göre uluslararası yatırımlarda en önemli beklentilerden biri de kardır. Bu yüzden şirketlerin ekonomik beklentileri onların giriş şekilleri ile ilgili kararlarını etkileyebilmektedir. Pazarın büyüyeceği beklentisi, tüketicinin çok olacağı beklentisi ve kişi başına düşen milli gelirin artacağı yönünde inançların olması, pazarın ekonomik açıdan gelişeceği görüşünün benimsendiği anlamına gelir.

Giriş yapılan ülkenin ekonomik büyüklüğü ve ekonomik açıdan beklentiler şirketlerin giriş şekli tercihlerini etkiler (Root, 1987). Hill ve diğerleri (1990;1992), pazarda talebin belli olmamasının şirket açısından tehlike olarak algılanabileceği ve bu yüzden az kaynak gerektiren giriş şekillerinin tercih

edileceğinden bahsetmiştir. Şirketlerin pazardan çok kar elde edeceklerini düşünmeleri, onların bu potansiyeli başka şirketlerle paylaşma isteklerinin önündeki en önemli engeli oluşturur. Diğer bir deyişle şirketlerin ekonomik beklentilerinin çok olması daha fazla kaynak ayrılan giriş şekillerini tercih etmelerine neden olur.

H5:Yatırım yapılacak ülkede ekonomik beklenti yüksekse daha fazla kaynak adanan giriş şekilleri tercih edilir.

6. Rekabetin Pazara Giriş Şekline Etkisi

Rekabet uluslararası yatırım yapan şirketler için önemli bir ölçüttür. Şirketler uluslararası yatırım yaptıklarında genellikle rekabetin çok olmadığı bölgeleri tercih etme eğilimindedirler. Bu sayede pazardaki gelirlerini kolayca arttırabilirler. Rekabet oranını anlamak için yöneticilerin pazarda algıladıkları rekabet oranı, sektördeki pay değişim hızı, teknolojik devir hızı, rekabetin artma olasılığı gibi değişkenler birer ölçüt olarak kullanılabilir.

Hill ve diğerleri(1990) pazarda rekabet oranının çabuk değişmesi gibi unsurların düşük kaynak gerektiren giriş şekillerinin seçiminde etkili olduğunu iddia etmiştir. Yine Kim ve Hwang'e göre (1992) rakip yoğunluğunun çok olduğu ve rekabetin çok sert geçtiği pazarlarda şirketler, çok fazla gelir getirmeyeceğinden dolayı, yatırım yaparken az maliyetli olan giriş şekillerini tercih ederler. Bu yüzden az kaynak gerektiren giriş şekillerini tercih etme eğilimindedirler.

H6:Rekabetin çok olduğu pazarda şirketler az kaynak gerektiren giriş şekillerini tercih ederler.

7. Ana Ülkedeki Durumun Pazara Giriş Şekline Etkisi

Ana ülkedeki hangi faktörlerin şirketlerin uluslararasılaşma adımını atmasında etkisi olduğuna dair birçok araştırma yapılmıştır. Fakat ana ülke faktörlerinin hangi giriş şeklinin seçileceğine dair etkisi ile ilgili çok fazla araştırma yapılmamıştır. Root (1987) ana ülke iş gücü/girdi fiyatlarının ucuz olmasının ana ülkeden ihracata dayalı giriş şekillerinin tercihinde etkili olduğu, ayrıca ana

Ülkede hükümetin ihracata destek olması fakat doğrudan yatırımlar konusunda destek vermemesinin, ülke dışına yapılacak yatırımlarda hükümetin destek verdiği şekilde yatırımların yapılma eğilimi olduğuna dair görüş bildirmiştir. Erdilek (2007) ekonomik kriz gibi i faktörlerin dış yatırımlarda itici rol oynadığını iddia etmiştir. Porter (1990) Ana ülkedeki rekabet ve baskı ortamının şirketlerin uluslararası alandaki davranışlarını etkilediğini belirtmiştir. Kaya'nın (2009) belirlediği ve şirketlerin DDY yapmasına etkisi olduğunu iddia ettiği ana ülke itici faktörlerinin bir kısmı seçilmiş ve araştırmamdaki sorularda kullanılmıştır.

Ana ülkede siyasi, ekonomik istikrar, satın alma gücü, DDY teşvikleri, güvenlik algısı, ekonomik kriz, pazar büyüklüğü ve iş gücü/girdi fiyatlarının yapılacak yatırımı nasıl etkileyeceği konusuna bakınca, kendi ülkelerinde olan riskin düşük olarak algılanmasının, dış yatırımlara daha fazla kaynak adayabilecekleri anlamına gelebileceği şeklinde düşünülmektedir. Yani şirketler kendi evlerinde, kendilerini güvende hissederlerse, dış yatırımlarında bu gerçekten güç alarak daha fazla yatırım gerektiren giriş şekillerini tercih edebilmektedirler.

H7: Ana ülkedeki risk algısının düşük olması daha fazla kaynak gerektiren giriş şekillerinin tercih edilmesine neden olur.

8. lke ilişkilerinin Pazara Giriş şekline Etkisi

lkeler arasında siyasi ve ekonomik ilişkiler ticaret hacmini etkileyen en önemli unsurlardan biridir. lkeler arası ilişkiler ve ülkelerin komşuları ile ilişkileri, uluslararası kurumlarla olan ilişkileri gitgide daha önemli bir hale gelmektedir. Yatırım yapan ülke ile yatırım yapılan ülke arasındaki ilişkiler; halkın yatırımcıya vereceği tepkilerden başlayarak devletin engellemelerine kadar birçok olaydan sorumlu tutulabilir. Devletlerin komşuları ile olan ilişkileri olumsuz bir yönde ilerliyorsa bu durum savaş ihtimalini güçlendirerek risk algısını arttırabilir. Ayrıca uluslararası kurumlarla olabilecek olumsuz ilişkiler ticari engellere dönüşebilmektedir. Bu yüzden ülke ilişkileri risk algısının oluşmasında hayati öneme sahiptir.

lkeler bazında gerçekleşen bu durum, ülkelerin şirketleri için de önemli bir hal almıştır. Araştırmacılar olumlu ilişkilerin risk algısını düşüreceği ve bunun da çok

kaynak gerektiren giriş şekillerini tercih etmelerine neden olabileceğini iddia etmişlerdir. Demirbağ ve diğerleri (2010) yaptıkları araştırmada ülkeler arasındaki pozitif ilişkilerin TSOŞ tercihinde önemli rol oynadığını bulmuşlardır. Bu kurama göre ülkeler arasındaki pozitif ilişki algısı, risk algısını düşüreceğinden daha fazla kaynak gerektiren giriş şekillerinin yapılmasına olanak sağlar.

H8: Yatırım yapan ana ülke ve yatırım yapılan ev sahibi ülke arasındaki ilişki olumlu olarak algılanıyorsa daha fazla kaynak gerektiren giriş şekli tercih edilir.

9.Kültürel Farkların Pazara Giriş Şekline Etkisi

Kültür; giriş şekilleri araştırılırken en çok araştırılan konulardan biridir. Cannabal ve White (2008) yaptıkları araştırmada kültürün giriş şekilleri konusunda en çok araştırılan 3. konu olduğunu belirtmişlerdir. Kültür bir grubun üyelerini diğer grup üyelerinden ayıran, aklın kolektif biçimde programlanmasıdır³².

Kültürel mesafe ise iki ülke kültürleri arasındaki farkı ifade etmek için kullanılmıştır. Birçok araştırmacı kültürel mesafe ve pazara giriş biçimi arasında ilişki olduğunu iddia etmiştir (Brouthers & Brouthers, 2002). Birbirine kültürel anlamda yakınlığı bulunan bölgelerde, TSOŞ tercihinin daha fazla yapıldığına dair kanıtlar bulunmuştur (Brouthers & Brouthers, 2002). Bu iddiada bulunan araştırmacılar genellikle kültür farkının işlem maliyeti doğuracağından ve bu yüzden işlem maliyetini en aza indirecek giriş biçiminin seçileceğini iddia etmektedirler. Hill ve diğerleri (1990) ülkeler arasındaki mesafenin fazla olmasının az kaynak gerektiren giriş şekillerinin tercih edileceği anlamına geldiğini iddia etmişlerdir. Bazı araştırmalarda da aksine bu ilişkinin ters olduğuna dair yani kültürel mesafe az ise TSOŞ seçme eğilimine dair bulgular elde etmişler ve özellikle de gelişmekte olan ülkeler çerçevesinde yapılan araştırmalarda (Tsang, 2005; Shieh & Wu, 2012) bu görüşü destekleyen kanıtlar

³² <http://geert-hofstede.com/national-culture.html>

bulmuşlardır. Anderson ve Gatignon (1986) sosyo-kültürel fark çok ise yüksek sahiplik oranının tercih edilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Genellikle, yapılan araştırmalarda Hofstede'nin kültürel mesafe endeksinden faydalanılmıştır. Bu çalışmalarda güç aralığı, bireycilik-ortaklaşa davranış, erillik-dişillik, belirsizlikten kaçınma, uzun veya kısa dönem odağı ve son olarak güç aralığı gibi boyutlardan faydalanılarak ulusal kültür tanımlanmıştır. Bu araştırmanın dışında GLOBE adı verilen ve kültürel kümeler oluşturularak yapılan çalışmalar da vardır. Bu çalışmada ülkeler 10 kültürel gruba ayrılmıştır (Gupta, Hanges, & Dorfman, 2002). Genellikle ülkeler arası kültür farklılıkları karşılaştırılırken bu iki indeks (GLOBE ve Hofstede'nin çalışmaları) kullanılmış, bir diğer deyişle, ana ülke ile misafir edecek ülke arasındaki farklardan yola çıkılmıştır. Her ne kadar bu tip araştırmalar bizlere konu hakkında fikir verse de, misafir ülkeye giriş kararını verecek yöneticilerin o ülke algısını yeterince araştırmadığını görmekteyiz. Yani giriş yapılan ülke ile ana ülke kıyaslaması bir endekse göre yapılırken, giriş kararı veren yöneticinin bu ülke hakkındaki kültürel mesafe algısı yeterince araştırılmamıştır. Bu yüzden araştırmada yöneticilerin giriş şekli yapmadan önce Rusya ve Türkiye arasında kültür algısının giriş şekline etkisini inceleyeceğim. Kültür tanımında anketi cevaplayanların örf, adet, iş yapış şekilleri, dini yaşayış biçimleri, sosyal hayatları, düşünce biçimleri, dilleri, davranış biçimleri ve tarihleri ile kendi kültürlerini ne kadar farklı olarak gördüklerini değerlendirmeleri istenmiştir.

H9: Yöneticilerin kültürel mesafeyi fazla algılamaları giriş şekillerinde daha az kaynak ihtiva eden yöntemleri seçmelerinde etkili olur.

10. Know How'ın Pazara Giriş Şekline Etkisi

Transfer edilemeyen bilgilerin çok olması, şirketlerin belirli bir konuda diğer şirketlere göre işini daha iyi yapıyor olmaları anlamına gelebilir. Şirketin elinde

bulundurduğu bu bilginin başkaları tarafından öğrenilmesi bu avantajın kaybedilebileceği anlamına gelir, bu yüzden şirket OG kurarak bu bilgilerin paylaşılması ya da gelecekteki rakibini yaratması gibi tehlikeleri olduğu için, yüksek kaynak gerektiren giriş şekillerini tercih eder. Hill ve diğerleri (1990) şirketin değerli bilgilerinin başka şirket tarafından ele geçirilme tehlikesinin olduğu durumlarda TSOŞ giriş şeklinin tercih edileceğini iddia etmiştir. Marka çok değerli ise, şirketler yüksek sahiplik oranını tercih etmelidir (Anderson & Gatignon, 1986). Marka değeri de şirkete özgü olduğu için bunu da know how'a dahil edebiliriz. Bu yüzden ürettikleri ürün ne kadar farklılaşmış yani standart olmayan ürün ise o kadar değerli olarak algılayabiliriz. Ayrıca Root (1987) farklılaştırılmış ürünlerin yüksek fiyattan satılabilmeleri nedeni ile doğrudan yatırım gerektirmeyen "ihracat" ile yeni pazarlara açılınabileceğini iddia etmiştir. Bu görüşü farklılaştırılmış ürünlerin bilgilerinin başkaları ile paylaşılmaması gerektiği olarak da algılayabiliriz.

Demirbag ve diğerleri (2007) AR-GE odaklı endüstrilerde giriş şekli olarak TSOŞ'ın OG'ye göre daha fazla tercih edildiğini bulmuşlardır. İşlem maliyetleri teorisine göre ürünün teknolojik yenilik gerektirmesi yani bir anlamda şirketin herkesin ulaşamayacağı bir teknolojik yenilik geliştirme seviyesine sahip olması, onların bu bilgileri başka şirketlerle paylaşmamasına yani TSOŞ giriş biçimini tercih etmelerine yol açmaktadır.

H:10 Transfer edilemeyen bilginin çok olması ve teknolojik yenilik seviyesinin yüksek olması durumunda şirket TSOŞ giriş biçimini tercih eder.

3.BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

3.1 Araştırmanın Amaçları ve Hedefi

Yazın taraması sonucu Türk şirketlerinin yaptığı doğrudan dış yatırımlar özellikle de Türk Menşeli ÇUŞ'lar hakkında çok az araştırma yapıldığı ve bunların belirlenmesinde hangi ölçütlerin kullanıldığı çok açık biçimde ortaya konulmadığı tespit edilmiştir. Araştırmamda bu tanımların ortaya konmasına özen gösterdim. Araştırmanın bir diğer özelliği de yönetici algılarının esas alınarak verilerin toplanmasıdır. Bundan önce yapılan araştırmalarda hazır endekslerden yararlanıldığı için bazı ayrımlara varmak daha güç iken, araştırmamda yöneticiler görüşlerini ortaya koydukları için pazara giriş zamanı gibi etkilerden kurtularak, gerçekten onları etkileyen nedenler belirlenmiştir. Aslında bir manada eldeki endeksler ile görüşlerinin uyuşup uyuşmadıkları da kontrol edilmektedir.

Öte yandan yönetici ekseninde giriş yapısını etkileyen faktörler belirlenirken, bunların gelişmekte olan ülke ortamında ele alınması araştırmanın diğer önemli bir amacıdır. Gelişmekte olan ülkelerin yine gelişmekte olan pazarlara yaptıkları yatırımların diğer ülkelere nazaran farklarının belirlenmesi de araştırmanın amaçları arasında yer almaktadır.

3.2 Araştırma Sorusu

Araştırmanın temel amacı Türk menşeli şirketlerin gelişmekte olan ülkelere pazara giriş tercihlerini ve yönetici algılarına dayanarak giriş şekli tercihlerini etkileyen nedenleri bulmaktır. Ayrıca bu belirlenen koşulların var olan gelişmekte olan ülke yazınına uyumunun test edilmesi araştırılacak temel konulardır.

3.3 Ana kütle Hakkında

Rusya’da iş yapan Türk Şirketlerinin listesi Moskova Türk Ticaret Müsteşarlığının Rusya’da iş yapan şirketler ve kişiler listesinden yola çıkılarak oluşturulmuştur. 1335 şirket ve isimden oluşan bu listeden ancak 447 e-postanın aktif durumda olduğu, bunların bir kısmının aynı şirkette çalışanlara ait oldukları ve bir kısmının da artık Rusya’da faaliyette bulunmadıklarını ifade eden geri dönüşler olmuştur. Bu şirketlerin bir kısmı Türkiye ile organik bağa sahipken, bir kısmı da Türklerin Rusya’da kurdukları şirketlerdir. Şirketlerin büyük bir kısmının hizmet sektöründe faaliyet gösterdikleri, özellikle de inşaat sektörünün, örneklemin büyük bir kısmını oluşturduğunu ifade etmemiz gerekmektedir.

3.4 Kuramsal Çerçeve

Araştırma daha önce tanımlamasını yaptığım sermaye temelli giriş şekillerinden TSOŞ ve OG seçimini etkileyen nedenleri belirlemek için Rusya’ya giriş yapan Türk menşeli şirketler kullanılarak yapılmıştır. Ayrıca bunun dışında kalan ve anketi dolduran şirketlerin verilerinden 3. bir grup oluşturulmuş ve bu iki giriş şekli dışında kalan ihracat, kontrat temelli anlaşmalar, franchise gibi giriş şekilleri de “Diğer” başlığı altında toplanmıştır. Bu sayede TSOŞ ,OG ve Diğer giriş şekillerini önceden tahmin edebilecek modeller oluşturulmuştur. Bunun dışında yazında çok yer alan ve kademeli kaynak artırımına dayalı giriş şekilleri olup olmadığı da test edilmiştir. Bütün bu verileri elde etmek için giriş kararı alan yöneticilerin, yatırım yapılan ülke ile ilgili algıları incelenmiştir. Yöneticilerin görüşlerini anlayabilmek için sorulara katılıp katılmadıkları veya ne kadar etkilendiklerini belirtebilecekleri 1-5 arasında puanlayabilecekleri sorular oluşturulmuştur. Bu sayede yazında en çok kullanılan kuram olan işlem maliyetleri kuramı test edilirken , aynı zamanda kurumlara odaklanarak makro faktörlerin etkileri de test edilmiştir. Buna ek olarak kademeli giriş şekilleri gibi kuramların; gelişmekte olan ülke şirketlerinin, gelişmekte olan ülkelere yaptıkları yatırım açısından doğruluğu ve uygulanabilirliği test edilmiştir.

3.4.1 Veri Toplama Süreci

Veri toplama süreci ortalama olarak 4 ay sürmüştür. Soruların belirlenmesinden sonra internet ortamında oluşturulan araştırma; pilot araştırma olarak akademisyen, öğrenci ve Rusya’da iş yapan iş adamlarının da olduğu bir grup gönüllüye gönderilmiştir. Alınan tepkilere göre bazı sorularda değişikliklere gidilmiştir. Başta 6’lı Likert ölçeği olarak oluşturulan soruların adaylar tarafından 5’li olarak algılamaya meyilli olduğu yapılan geri bildirimler sonucunda anlaşılmış bu yüzden sorular 5’li Likert ölçeğinde tekrar düzenlenmiştir. Anket çevrim içi bir sitede oluşturulmuştur. Türkçe oluşturulan anket İngilizce diline de tercüme edilmiş ve bu sitenin de bağlantısı paylaşılmıştır. Fakat adayların hiçbiri bu dildeki anketi doldurmayı tercih etmemişlerdir. Anket toplama sürecinde adaylara en fazla 3’er kez e-posta gönderilmiştir. İlk gönderilen e-postadan gelen yanıtlar toplam yanıtların ortalama % 35’ünü oluştururken, 1. e-postada verilen bağlantıya tıklayıp anketi dolduranların çıkartıldığı yeni bir liste oluşturulmuştur. Bu listede gönderilecek e-postalarda kişiselleştirme ve TEMA’ ya bağış vaat edilmesinden sonra cevapların % 50’si, bu grup içerisinde de anketi dolduranların çıkartılması ile tekrar güncellenen e-posta listesine tekrar atılan 3. e-postadan sonra ise cevapların ancak %15’i toplanmıştır.

3.4.2 Geri Dönüş Oranı

Başta da belirttiğim gibi Türk Ticaret Müsteşarlığının elinde bulunan liste vasıtası ile bugüne kadar Rusya’da iş yapmış Türkler ve şirketlerin bilgisine ulaşabilmiş bulunmaktayım. 1335 şirketten oluşan bu liste güncel bir liste değildir ve bu yüzden gönderilen e-postaların bir kısmı geri dönmekte, bir kısmı ise adrese ulaşmalarına rağmen bu şirketlerin hala Rusya’da iş yapıp yapmadığı bilinmemektedir. 447 e-posta adresine ulaşan anket formumuzun aslında kaç faal şirket olduğu konusunda yeterli bilgi vermeyeceği aşikardır. Hazinesinin 2011 verilerine göre ise 265³³ şirket Rusya’da faaliyette bulunmaktadır. 2013 Hazine verilerine göre ise bu sayı 334³⁴’tür. Bu rakam

³³ http://www.rusya.ru/Content/17756-Rusya_da+265+T%C3%BCrk+%C5%9Firketleri+var

³⁴ [http://www.hazine.gov.tr/File/?path=ROOT%2fDocuments%2fKambiyo+%c4%b0statisti%c4%9fi%2fYDY+\(ulke\).xls](http://www.hazine.gov.tr/File/?path=ROOT%2fDocuments%2fKambiyo+%c4%b0statisti%c4%9fi%2fYDY+(ulke).xls)

Türk Ticaret Müsteşarlığından alınan rakamdan çok farklıdır, bazı şirketlerin kayıt dışı olarak Rusya’da faaliyet gösterdiğini de belirtmemiz gerekir. Eğer Rusya’da yatırım yapan şirketlerden oluşan ana kütleyi bu rakamlar üzerinden düşünecek olursak 54 şirketlik örneklem değişik kaynaklara göre %21-%16’sına tekabül etmektedir ve makul olarak algılanabilir.

3.4.3 Anket Yöntemi

Giriş şekillerini araştıran çalışmaların nerede ise tümünde anket yöntemi kullanılmıştır. Anket 2 dilde (Türkçe ve İngilizce) ve bilgisayar ortamında hazırlanıp çevrimiçi bir internet sitesine yüklenmiş olup bu bağlantı Moskova Türk Ticaret Müsteşarlığından alınan liste doğrultusunda iletişim adreslerine gönderilmiştir. 1335 şirket ve isimden oluşan listeden yapılan taramalar sonucunda 447 e-posta adresinin faal olduğu görülmüştür. Bu şirketlere e-posta gönderilerek ve Ticaret Müsteşarlığının e-posta grubu vasıtası ile Rusya’da faaliyette bulunan iş adamları birlikleri RTİB, Türklerin ziyaret ettikleri siteler www.rusturk.com aracılığı ile bilgilendirmeler yapılarak ve www.linkedin.com sitesi üzerinden iş adamlarına ulaşılarak anketin bulunduğu bağlantı paylaşılmış, ankete katılım sayısı arttırılmaya çalışılmıştır. Ankette cevaplanması gereken sorular zorunlu olarak belirlendiği için anketi dolduranların gerekli bütün cevapları vermeden anketi bitirememeleri sağlanmıştır. Böylece kayıp cevap olasılığı yok edilmiştir. Anketin sonunda şirketlerin cevap vermekten çekinebileceği bazı sorular eklenmiştir. Bu soruların cevaplanması kişilerin anketi doldurmama olasılığına karşı isteğe bağlı doldurma seçeneği sunulmuştur. Ankete katılım sayısını arttırabilmek adına anketi dolduran 55. kişi adına TEMA vakfına ağaç bağışı yapılacağı ifade edilmiş, anketi 54 kişi doldurmasına rağmen bağış yapılmıştır. Anket, adaylara 3’er kez gönderilmiş ve gerek kişi gerek gönderilen e-postada şirkete özgü değişiklikler yapılarak cevap oranı arttırılmaya çalışılmıştır. Ayrıca çevrim içi ankete güveni arttırabilmek için kişisel sitem olan www.resatbako.com/anket ve kullandığım anketin yapıldığı site linkleri beraber gönderilmiştir.

3.4.3.1 Bağımlı Değişkenler

Anketin bağımlı değişkenleri Rusya pazarına giriş şekillerini temsil eden gruplar yani: 1.TSOŞ, 2. OG ve 3. Diğer Giriş Şekilleridir. Bağımlı değişkenler belirlenirken en baştan beri araştırma özellikle TSOŞ ve OG ayrımının belirlenmesi amacı ile oluşturulmuştur. Bu bağımlı değişkenler dışında ankete katılan ve Rusya’da yatırımları bu iki gruba girmeyen cevaplara yeni bir grup oluşturulmuştur. “Diğer” olarak adlandırdığım bu grupta daha az kaynak gerektiren giriş şekillerinde (ihracat, kontrat temelli anlaşmalar, franchise vb.) yatırımları olan şirketler gruplanmıştır. Yani bu grupta çok sayıda şirket olmadığı için farklı giriş şekilleri tek tek değil, bir grup halinde ele alınmıştır. Sonuç olarak giriş şekilleri 3 kategoriye ayrılarak bağımlı değişken olarak seçilmiştir.

3.4.3.2 Bağımsız değişkenler

Bağımsız değişkenler, kaynak taraması sırasında ortaya çıkan, belli başlı çalışmalarda kullanılan bağımsız değişkenlerin arasından seçilmiştir. Bu değişkenler diğer araştırmalarda kullanılan ve Şekil 2.11’de Türk menşeli ÇUŞ’lar üzerine yapılan bütün araştırmaların özetini içeren tablodan yararlanılarak oluşturulmuştur. Daha sonra mantıksal gruplama uygulanarak gruplanmıştır.

1. Grup - ülke riski değişkenleri: Siyasi istikrarsızlık riski, ekonomik istikrarsızlık riski, dövizin dalgalanma riski değişkenlerinden oluşur. Bu bağlamda Root’un (1987) tanımladığı yatırım yapılan ülkelerdeki dış faktörlerden, ülkenin risk algısını ölçebilecek sorular seçilerek sorulmuştur.

2. Grup - devletin müdahale riski: Devletin yatırıma el koyma riski, kazançların ülke dışına çıkarılmasını engelleme riski, fiyat kontrolü riski, vergileri aniden arttırma riski, şirketin sahiplik oranına karışma riski, ticari engeller koyma riski bu gruba dahildir. Tatoğlu & Glaister (1998) misafir eden ülkenin lokasyon faktörlerinin bir kısmını ve Kim & Hwang (1992) ise ülke riski altında belirttiği değişkenleri kullanmıştır.

3. Grup - hukuki eksiklikler/belirsizlikler ve etik değerler: Hukukun açık olmaması, devletin keyfi uygulamaları, yozlaşma ve iş ahlakından oluşmaktadır. Bunlar.

Demirbag, McGuinness, & Altay, (2010), Ahsan & Musteen (2011) ve Singh'in (2012) yaptıkları çalışmalardaki değişkenlerden seçilmiştir.

4. Grup - doğrudan dış yatırıma karşı tavırlar: Yatırım teşvikleri, yabancı yatırımcıya karşı devletin tutumu, yabancı yatırımcıya karşı halkın tutumu değişkenleri seçilmiştir. Root (1987) tarafından ele alınan dış faktörler ve Delios & Beamish'in (1999) kurumsal faktörlerinden seçilen değişkenler, DDY'ye karşı tavırların giriş şekline etkilerini anlamak için kullanılmıştır.

5. Grup - pazarda ekonomik beklentiler: Pazar büyümesi beklentisi, büyük nüfus, kişi başına düşen milli gelir artışı gibi beklentilerdir. Pazara giriş yaparken şirketlerin ekonomik beklentileri ile ilgili değişkenler Root'un (1987) yatırım yapılacak ülkenin dış faktörlerinden yararlanılarak seçilmiştir.

6. Grup - rekabet: Rusya'da sektörde rekabet oranı, sektörün büyüme hızı, sektörde teknolojik devir hızı, Rusya'da sektörde pazar paylarının değişim hızı, sektörde gelecekte rekabetin artma olasılığı değişkenleri kullanılmıştır. Bu kapsamda Kim & Hwang (1992) ve Root'un (1987) tanımlarından yararlanılmıştır.

7. Grup - ana ülkedeki durum: Türkiye'de siyasi istikrar, Türkiye'de ekonomik istikrar, Türkiye'de satın alma gücü, Türkiye'de devletin yurt dışına açılma teşvikleri, Türkiye'de ulusal güvenlik, Türkiye'de ucuz girdi, Türkiye'de ucuz iş gücü, Türkiye'de Pazar büyüklüğü, Türkiye'de ekonomik kriz bu kapsamdadır. Kaya (2009) bu çerçevede doğrudan dış yatırıma etki eden itici faktörleri belirlemiştir. Bu faktörlerden de yararlanılarak ve bazı muhtemel faktörler test edilerek giriş şekli seçimine etkisi olup olmadığına bakılmıştır.

8. Grup - ülke ilişkileri: Rusya-Türkiye siyasi ilişkileri, Rusya-Türkiye ekonomik ilişkileri, Rusya'nın komşuları ile ilişkileri, Rusya'nın uluslararası kurumlar ile ilişkileri, Türkiye'nin komşuları ile ilişkileri ve Türkiye'nin uluslararası kurumlarla ilişkileri bu gruba dahildir. Birçok araştırma, ülkeler arası ilişkilerin ve ülkelerin - özellikle de Rusya açısından- uluslararası kurumlarla olan ilişkilerinin giriş şekillerini etkileyebileceğinden bahsetmişlerdir. Bu yüzden belirlenen değişkenler bu görüşleri ortaya koyacak şekilde seçilmiştir.

9. Grup - kültürel farklar: İş yapış şekilleri, dini yaşayış şekilleri, sosyal hayat, düşünce biçimleri, dil, davranış biçimleri ve tarih kültürel fakları şekillendiren unsurlardır.

Kültürel farklar yazında en çok incelenen farklardandır. Demirbağ ve diğerleri (2009), kültürel farklar ve dil farkından söz etmiştir. Bunun dışında kültür olarak adlandırdığımız bütünün parçaları belirlenip soru olarak kullanılmıştır.

10. Grup – Know-how: Know-how’ın giriş şekline etkilerini anlamak için ürünlerin ne kadar farklılaşmış ürün, standart ve teknolojik yenilik gerektiren ürün oldukları değişkenleri kullanılmıştır. Madhok (1997), know-how’ın giriş şeklinin belirlenmesindeki öneminden bahsetmiştir. Ayrıca Root’un (1987) iç faktörleri ve Kim & Hwang’ın (1992) tanımından yararlanılarak bu faktörler belirlenmiştir.

Bu değişkenler yukarıda da belirttiğim gibi önceden yapılan çalışmalardan faydalanarak 10 öbek halinde gruplanmıştır.

3.5 Analiz

3.5.1 Veri Analiz Yöntemi

Veri analizi için SPSS 14.0 programı kullanılmıştır. Başlangıçta frekans dağılımı tablolarından yararlanılarak dağılım ve veriler hakkında bilgi edinilmiştir. Sonra da veriler daha önceki araştırmalardan gruplanmıştır. Araştırmalarda korelasyon testi ve VIF testi yapılarak, veriler ile çoklu doğrusal bağıntı (multicollinearity) sorunları yaşanmayacağına emin olunmuştur. Diğer yandan lojistik regresyon iki kategorili (dikotomik) bağımsız değişkenleri araştırmak için sosyal bilimlerde en çok kullanılan yöntemlerden biridir (Peng & So, 2002). Benzer bir araştırmada (Demirbag, McGuinness & Altay 2010) bağımsız değişkenler iki kategorili (dikotomik) olduğu için (TSOŞ ve OG) bu yöntem uygulanmıştır. Araştırma kapsamında ankete verilen yanıtlar doğrultusunda 3 grup oluşturmayı uygun görmüş ve TSOŞ, OG ve “Diğer” grubu ikili kategoriler halinde test edilmesi için 3 model oluşturmuş bulunmaktayım. Yani 1. modelde TSOŞ ile OG karşılaştırılmıştır. 2. modelde TSOŞ ile “Diğer” grubu ve son olarak 3. modelde de OG ile “Diğer” grubu karşılaştırılmıştır. Burada 1. model esas olarak alınmış ve bu modelde skoru yüksek olan değişkenler seçilerek bu değişkenler diğer modellerde kullanılmıştır. Modellerin grup aidiyeti tahmin etme

kabiliyeti, modelin doğru tahmin oranı; Nagelkerke R, Hosmer&Lemeshow, -2Log likelihood gibi testler sayesinde belirlenmiştir.

İkili lojistik regresyon modelleri; bağımlı değişkenleri kategorik olarak tahmin etmek ve birden fazla bağımsız değişkeni olan olayları açıklamakta kullanılan en önemli yöntemlerden biridir (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006). Kısaca özetlemek gerekirse lojistik regresyon metrik olmayan bağımlı değişken ile metrik veya metrik olmayan bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi inceler (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006, s. 270). Modelin en önemli kullanım alanı grup aidiyetinin belirlenmesidir.

$$Y_1 = X_1 + X_2 + X_3 + \dots + X_4$$

(İkili metrik olmayan) (metrik)

Bu modelin en önemli özelliği ise bağımlı ve bağımsız değişken arasında lineer bir ilişki olmasını gerektirmemesi ve kategorik değişkenlerin kullanımına izin vermesidir. Bu yüzden giriş şekli belirlemek için yapılan araştırmaların çoğunda logit veya İkili lojistik regresyon yöntemi kullanılmıştır.

Model oluşturulurken Hair ve diğerlerinin (2006) tavsiye ettiği gibi başarılı veya başarısız olma gibi durumlarda, modeldeki bağımlı değişkenler; daha çok kaynak gerektiren giriş şekli 1 ve az kaynak gerektiren giriş şekli 0 olarak kodlanmıştır. Böylece bulunan sonuçların başarılı, yani bizim örneğimizde daha çok kaynak ayrılan giriş şekli olması olasılığı açısından değerlendirileceği anlaşılmalıdır.

3.5.2 Örneklem büyüklüğü

Örneklem büyüklüğü ikili lojistik regresyon modeli konusunda Hair ve diğerleri (2006) toplam örneklem yerine her grubun örneklem sayısının önem kazandığını ve bu değer minimum 20 olması gerektiğini ifade eder. Bunun yanında her parametre için grup başına 10 gözlem olması gerektiğini ifade etmiştir. Bu sayı çoklu regresyonda gereken sayının iki katıdır. Grup başı 10 gözlem gerektiğinden eşitliğe dahil edilen bağımsız değişkenlerin sayısının 2'yi geçmemesine dikkat edilmiştir.

Sonuçları yorumlarken modellerin gelecek olayları yorumlama kapasitelerini anlayabilmek için bazı verilere ihtiyacımız vardır. Bu veriler aşağıda açıklanan değerler sayesinde yorumlanabilmiştir.

-2Log likelihood: modelin ne kadar kötü tahmin yaptığının göstergesidir, ne kadar düşük istatistik değeri varsa, o modelin tahmin oranı o kadar iyidir. 0 ile 1 arasında bir değer alır ve modellere değişkenlerin eklenip, etkilerinin bir model üzerinde karşılaştırılması açısından da önemli bir araçtır (Hair ve diğerleri, 2006).

Pseudo R^2 gibi değerler sayesinde çoklu regresyonda olduğu gibi modelin doğru tahmin oranı belirlenmeye çalışılmaktadır. Buna benzer özellikte Cox&Snell R^2 modelin doğru tahmin oranını belirtir, değerin yüksek olması tahminin iyi olduğu anlamına gelse de değer hiçbir zaman 1'e ulaşamadığından yorumlarken dikkatli olunması gerekir.

Nagelkerke R^2 de benzer özellikler gösterir, değerin çoğalması modelin tahmin oranının arttığı anlamına gelir. 1'e ulaşabilecek şekilde modifiye edilmiş bu değeri yorumlamak Cox&Snell R^2 'e nazaran daha kolaydır (Hair ve diğerleri, 2006).

Hosmer&Lemeshow geliştirdikleri testle, sınıfları önce 10'a böler ve gerçek ve tahmin edilen değerler Ki kare değerlerine göre karşılaştırılır. Doğru değerler verebilmesi için en az 50 vaka olması gerekmektedir. Yoksa gözlemlerin modele etkileri çok olabilmektedir. Anlamlılık seviyesinin düşük olması modelin doğru bir şekilde çalıştığını gösterir (Hair ve diğerleri, 2006).

Bu değerlerin dışında tahminin doğru olup olmadığını anlamak için Hassaslık³⁵ P (doğru/olayın olması), özgüllük³⁶ P (doğru/olayın olmaması) ve toplam oran³⁷ (olayı doğru tahmin olasılığı) değerleri de modelin gerçeğe uyumunu test etmek için kullanılmıştır.

β coefficient oranının Negatif veya Pozitif olması, olayın gerçekleşme ihtimalini ifade etmektedir. Pozitif işaret 1'in olma ihtimalini ifade ederken negatif işaret 0'ın olma ihtimalini göstermektedir (Hair ve diğerleri, 2006). Modelimizde negatif işaret daha

³⁵ Sensitivity

³⁶ Specificity

³⁷ Overall Percentage

az kaynak gerektiren giriş biçimini ifade ederken pozitif değer daha çok kaynak gerektiren giriş biçimini ifade etmektedir.

Wald istatistik değeri: Her değişkenin grup aidiyetine tekil katkısını göstermektedir (Hair ve diğerleri, 2006).

3.5.3 Çoklu Doğrusal Bağıntı (Multicollinearity)

Bu yöntem ile bir bağımsız değişken daha eklenerek, modelin ve modelde önceden var olan değişkenlerin bağımlı değişkeninin tahmin kapasitesi arttırabilmektedir. Çoklu doğrusal bağıntı üç ve daha fazla bağımsız değişken arasındaki korelasyonu ifade eder ve tekil bağımsız değişkenin tahmin kapasitesini arttırabilmektedir (Hair ve diğerleri, 2006).

Çoklu doğrusal bağıntı sorununa karşı öncelikle korelasyon matrisleri oluşturulmuştur. Bazı modellerde korelasyonun yüksek olması nedeni ile (VIF) varyans enflasyon faktörü değerine bakılmıştır. VIF değeri birçok araştırmada çoklu doğrusal bağıntı sorununu belirlemek için kullanılmıştır ve Hair ve diğerleri (2006) bu rakamın 10'un altında olması durumunda doğrusal bağıntı sıkıntısı ile karşılaşılmayacağını söylemiştir. Bu yüzden araştırma kapsamında ayrıca VIF değerleri de belirlenmiş ve bu konuda bazı tutucu kaynaklarda bile 3 olarak gösterilen eşik değerin hiçbir modelde aşılmadığı gözlenmiştir.

3.5.3 VIF

Variance Inflation Factor: Bağımsız değişkenin standart hata üzerinde etkisini gösteren bir göstergedir. Daha büyük VIF değeri çoklu doğrusal bağıntı sorununu doğurur (Hair ve diğerleri, 2006). Bu değer tolerans değerinin tersidir. VIF'te çoklu doğrusal bağıntı için eşik değer 10 olarak görülmekteyse de bazı araştırmacılar düşük örneklem sayısında daha az değerleri kullanmaktadır. VIF değerinin 1 olması çoklu doğrusal bağıntı sorununun olmadığını göstermektedir (Hair ve diğerleri, 2006).

Modeli oluştururken basamaklı model oluşturulmuştur. Buna göre eşit olmayan değişkenlerin değerlerinden yola çıkarak, skor istatistik değeri ve anlamlılık düzeyi en yüksek olan değerler seçilmiş örneklem boyutunun küçük olması dikkate alınarak doğru tahmin oranını arttıracak modeller ortaya çıkartılmıştır.

Ankette katılımcılara Rusya’ya yatırım yapmadan önce Rusya ile ilgili risk algıları sorulmuştur.

Öncelikle değişkenler korelasyon açısından incelenip VIF değerleri verilmiş, daha sonra eşitlikte olmayan değerler vasıtası ile yüksek skora sahip değerler belirlenmiş ve nihayetinde örneklem büyüklüğü dikkate alınarak eşitliğe dahil edilecek değişkenler seçilmiştir.

3.6 Frenkans Dağılımı

Basit frekans dağılımlarına baktığımızda araştırdığımız şirketler hakkında daha fazla bilgi edinmemiz mümkün olur. Tablo 3.7 ’de görebileceğimiz gibi örneklemimizdeki 54 şirketten 26’sını TSOŞ’lar (%48), 14’ünü OG’ler (%26) ve 14’ünü de “Diğer” (%26) grubu oluşturmaktadır. TSOŞ grubunda daha fazla şirket olması bu yöntemi daha çok şirketin tercih etmesinden dolayıdır. Diğer kalan iki grup yani “Diğer” ve “OG” ise örneklemin %52’sini teşkil etmektedir. Tablo 3.8’de bu gruplardan “Diğer” grubu özelinde baktığımızda ise 5’inin (%9) diğer kontrat temelli anlaşmalar ve 8’inin (%14) ihracat olduğu görülmektedir.

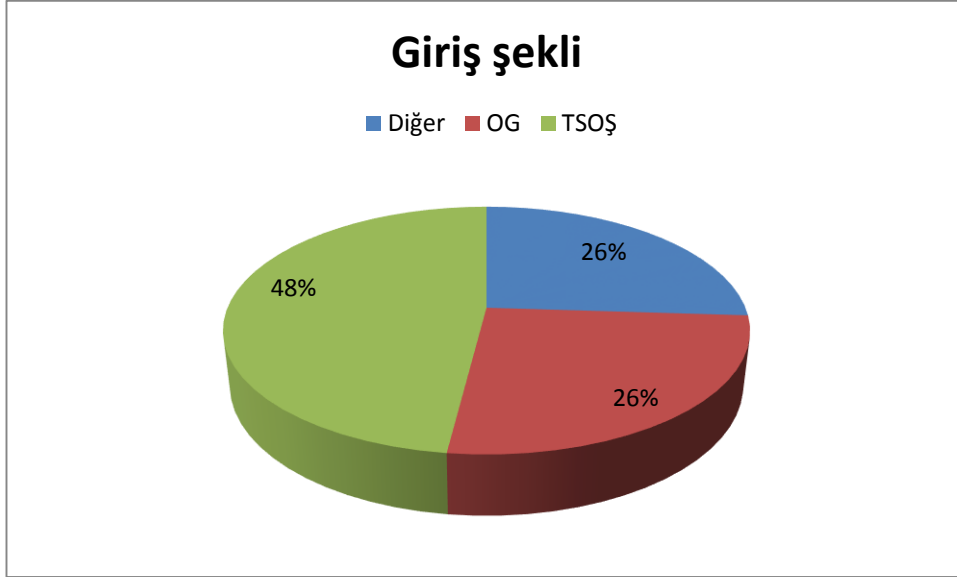
Tablo 3.7 Giriş şekli

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Diğer	14	25,9	25,9	25,9
OG	14	25,9	25,9	51,9
TSOŞ	26	48,1	48,1	100,0
Toplam	54	100,0	100,0	

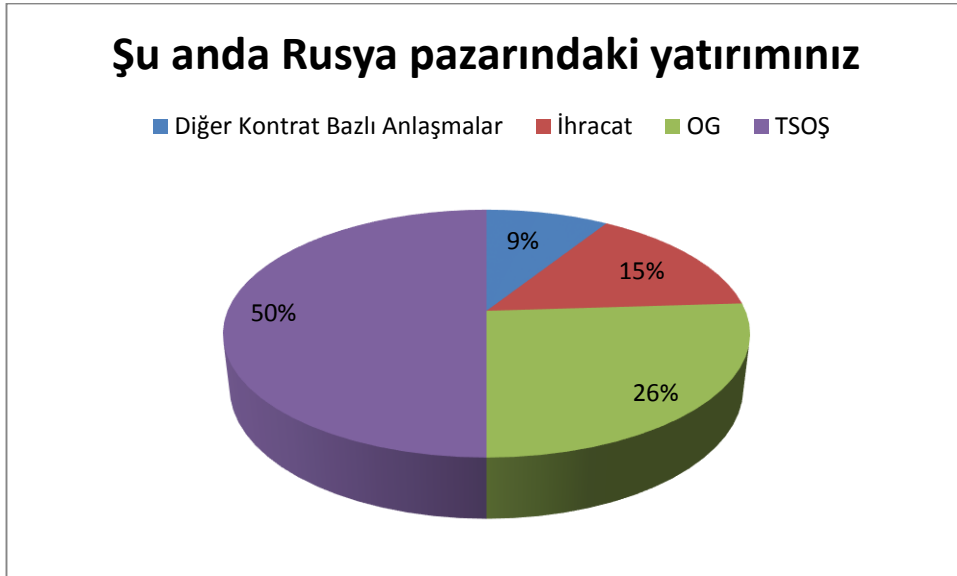
Tablo 3.8 Şu anda Rusya pazarındaki yatırımınız

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Diğer Kontrat Temelli Anlaşmalar	5	9,3	9,3	9,3
İhracat	8	14,8	14,8	24,1
OG	14	25,9	25,9	50,0
TSOŞ	27	50,0	50,0	100,0
Toplam	54	100,0	100,0	

Verileri daha iyi anlayabilmemiz için Şekil 3.12 ve Şekil 3.13'te örneklemimizin pazara giriş şekillerini pasta diyagramı halinde görmemiz mümkündür.



Şekil 3.1 Pazara Giriş Şekli



Şekil 3.2 Şu anda Rusya pazarındaki yatırımınız yüzdelik

Anketi dolduran kişiler anketin geçerliliği açısından büyük önem teşkil etmektedir. Anketi dolduranların pozisyonu konusundaki soru açık uçlu bir sorudur ve bu sayede kişiler kendilerini herhangi bir yönlendirme olmadan rahatça ifade etmişlerdir. Tablo 3.9'da anketi dolduranların unvanları listelenmiştir. Kendilerini Genel Müdür olarak tanımlayan kesim %35 oranındadır. Bu oran diğer anketi dolduranlara oranla en büyük grubu oluşturur. Ortaklar, şirket sahipleri, ankette % 13 oranında temsil

edilirken; diğer grubu adı altında verdiğimiz, belli başlı gruplamaların dışında kalan tanımlamalar bu başlık altında listelenmiştir. Karar merciinin temsil edilmesi konusunda anketi dolduranların unvanları anketin güvenilir olduğunun kanıtıdır.

Tablo 3.9 Anketi Dolduranların Unvanı

Anketi Dolduranın Unvanı	Frekans	Yüzde
Genel Müdür	19	35%
Diğer	7	13%
Ortak	7	13%
Diğer Müdür	6	11%
Şirket Sahibi	7	13%
Genel Müdür Yardımcısı	3	6%
Tanımlanmamış	2	4%
Yönetici	2	4%
Kurucu	1	2%

Şirketlerin giriş şekillerine göre şirketlerin uluslararası faaliyete başlama yılları Tablo 3.10’da verilmiştir. Buna göre 5 yıllık dönemler olarak ayrılan zaman dilimlerinde 1990 ila 1995 arasında uluslararası faaliyete başlayan şirketlerin %75’ini TSOŞ ve %25’ini Diğer grubu oluşturmaktadır. 1996-2001 yılları arasında faaliyete başlayan şirketlerin %78’i OG iken, %22’si “Diğer” grubuna mensuptur, bu dönemde uluslararası faaliyete başlayan hiçbir şirket TSOŞ kullanmamıştır. 2002-2007 yılları arasında uluslararası faaliyete başlayan şirketlerin %55’i TSOŞ, %25’i “Diğer”, ve %20’si OG’dır.

2008-20013 yılları arasında uluslararası faaliyete başlayan şirketlerden %53’ü TSOŞ, %29’u “Diğer”, ve %18’i OG’dır.

Tablo 3.10 Şirketin uluslararası faaliyete başlama yılı

Yıl	Diğer	OG	TSOŞ
1990-1995	2	0	6
1996-2001	2	7	0
2002-2007	5	4	11
2008-2013	5	3	9

Şirketler yine giriş şekilleri bakımından faaliyette bulundukları ülke sayılarına göre sıralanmış ve giriş şekli ve faaliyette bulundukları ülke sayıları Tablo 3.11’de verilmiştir. Şirketlerden beklenen burada faaliyette bulunma ve yatırım yapma arasındaki farkı anlayabilmeleridir.

Ankete katılanların % 28'i sadece bir ülkede faaliyette bulunduklarını belirtirken, 1-5 ülkede faaliyette bulunduğunu belirten şirketlerin toplam oranı % 70'tir. 6-100 ülkede faaliyette bulunduklarını iddia eden şirketlerin toplama oranı ise % 30'dur.

Tablo 3.11 Faaliyette bulunulan ülke sayısı

	Faaliyette bulunulan ülke sayısı																	Toplam
	1	2	3	4	5	6	7	8	10	13	14	15	18	30	40	100		
Giriş Diğer	2	0	2	1	4	2	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	14	
şekli OG	2	4	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	13	
TSOŞ	10	3	2	0	3	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	23	
Toplam	14	7	4	2	8	3	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	50	

Giriş şekli ile yatırım yaptıkları ülke sayısına dair veriler Tablo 3.12'de sunulmuştur. Bu kapsamda şirketlerden %39'unun tek ülkede yatırım yaptığı ve %33'ünün de 2 ülkede yatırımı olduğu ankette belirtilmiştir. 1-10 ülkede yatırımı olan şirket sayısı %96'dır. Şirketlerden ancak %4'lük bir kısım yatırımının bulunduğu ülke sayısını 10'dan fazla olarak ifade etmiştir.

Tablo 3.12 Yatırım yapılan ülke sayısı

		Yatırım yapılan ülke sayısı								Toplam	
		1	2	3	4	5	7	8	13	18	
Giriş	Diğer	6	5	1	2	0	0	0	0	0	14
şekli	OG	3	7	1	0	1	1	0	0	1	14
	TSOŞ	13	6	1	2	2	0	1	1	0	26
Toplam		21	18	3	4	3	1	1	1	1	54

Tablo 3.13'te giriş şekilleri ve şirketlerin kurulduğu yerler belirtilmiştir. İstanbul 18 (%46) şirket ile listede başı çekerken, şirketlerin 5'i Ankara'da (%12) kurulmuştur. Az sayıda da olsa diğer kentlerde kurulmuş şirket de ankete katılmıştır. Bunun dışında 6 (%15) şirket Türkiye sınırları dışında yani yurtdışında kurulmuştur.

Tablo 3.13 Şirket Türkiye'de kuruldu ise kurulduğu kenti belirtiniz

	Şirket Türkiye'de kuruldu ise kurulduğu kenti belirtiniz												Toplam
	ANKARA	ANTALYA	DENİZLİ	ESKİŞEHİR	GAZİANTEP	İSTANBUL	İZMİR	KAYSERİ	TEKİRDAĞ	TRABZON	YALOVA	YURTDIŞI	
Giriş Diğer	0	1	0	0	1	7	0	0	0	0	1	0	10
şekli OG	1	0	1	1	0	6	0	0	0	0	0	2	11
TSOŞ	4	1	0	0	0	5	1	1	1	1	0	4	18
Toplam	5	2	1	1	1	18	1	1	1	1	1	6	39

Tablo 3.14'te şirketlerin Rusya'da olan ortaklık yapılarına baktığımızda ise %91-%100 arasında sahiplik oranına sahip olan şirketler, toplamın % 63'ünü oluşturmaktadır. Bu gruba yakından baktığımızda ise TSOŞ grubunda bulunanlar bu kategorinin %68'ini oluşturmaktadır. "Diğer" grubunda bulunanlar bu kategorinin % 29'unu oluşturmaktadırlar. Bu rakamın bu kadar yüksek olmasının nedeni ihracat yapan şirketlerin bu gruba dahil olmasındandır. OG grubundan sadece %3'ü, %91-%100 arasında şirket sahiplik oranına sahip olduğunu belirtmişlerdir.

%51-%90 Türk ortağın/ortakların hissesinin olduğunu belirten şirketler toplamın %16'sını oluşturmaktadır. Bu kategoriye yakından bakınca %78'ini OG yapanların oluşturduğu, geri kalanların da "Diğer" ve TSOŞ grubuna mensup oldukları söylenebilir.

Şirketlerinde %50-%50 Türk ortağın/ortakların hissesinin olduğunu belirtenlerin toplam içindeki oranı %7'dir ve eşit oranda OG ve "Diğer" grubuna mensup şirketler oluşturmaktadır.

% 10-%49 hisseye sahip olan şirketler toplamın % 7'sini oluşturmaktadır ve hepsi OG yapan şirketler grubundadır.

Son olarak da Rusya'daki şirkette hisselerini % 10'dan az olarak belirten şirketler toplamın %5'ini oluşturmaktadır. "Diğer" ve TSOŞ giriş şekline sahip bu şirketlerin portföy yatırımı yaptığı söylenebilir.

Tablo 3.14 Rusya'daki şirketinizde Türk ortağın/ortakların hissesi

		Rusya'daki şirketinizde Türk ortağın/ortakların hissesi					Toplam
		% 10' dan az	% 10- %49	%50- %50	%51- %90	%91- %100	
Giriş	Diğer	1	0	2	1	10	14
şekli	OG	0	4	2	7	1	14
	TSOŞ	2	0	0	1	23	26
Toplam		3	4	4	9	34	54

Şirketlerin Rusya’da gösterdiği faaliyetlerle ilgili Tablo 3.15’te sorulan soruda şirketlerin tek veya birden fazla sektördeki faaliyetleri sorulmuştur. Tek sektörde faaliyet gösterenler ankete cevap verenlerin %59’unu oluştururken, birden fazla sektörde faaliyet gösterenler toplamın % 41’ini oluşturmaktadırlar.

Tek sektörde faaliyet gösterenlerin % 43’ü TSOŞ, %34’ü OG ve %21’i Diğer grubuna mensup olan şirketlerdir.

Birden fazla sektörde faaliyet gösterenlerin ise % 55’i TSOŞ, %31’i Diğer ve %14’ü OG grubuna mensup olan şirketlerdir.

Tablo 3.15 Kaç sektörde faaliyet gösteriyorsunuz?

		Kaç sektörde faaliyet gösteriyorsunuz?		Toplam
		Tek sektörde	Birden fazla sektörde	
Giriş	Diğer	7	7	14
şekli	OG	11	3	14
	TSOŞ	14	12	26
Toplam		32	22	54

Tablo 3.16’da Rusya’da gösterdikleri ana faaliyetlere baktığımızda şirketlerin %24’ünün Üretim +Hizmet +Pazarlama, %24’ünün de “sadece hizmet” seçeneğini ana faaliyeti olarak tanımladığını görmekteyiz. Diğer seçenekler nerede ise eşit bir dağılım göstermiştir. Bu geri kalan seçenekler ana faaliyetlerin %53’ünü oluşturmaktadır.

Tablo 3.16 Rusya'daki ana faaliyetiniz

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Sadece Üretim	7	13,0	13,0	13,0
Üretim ve Hizmet	6	11,1	11,1	24,1
Üretim+Hizmet+Pazarlama	13	24,1	24,1	48,1
Üretim ve Pazarlama	6	11,1	11,1	59,3
Sadece Hizmet	13	24,1	24,1	83,3
Satış Birimi	3	5,6	5,6	88,9
Sadece Pazarlama	6	11,1	11,1	100,0
Toplam	54	100,0	100,0	

Tablo 3.17’de faaliyette bulunulan sektörlere baktığımızda ise ankete katılanların %40’ının inşaat, %22’sinin ise tekstil sektöründe faaliyet göstermekte olduğunu görmekteyiz. Bu iki sektörün Türk şirketleri açısından en popüler sektörler olduğunu verilere bakınca açıkça görebiliriz. Verilen cevapların % 13’ünün “diğer hizmet” ve “diğer” kısmına ait olduğu görülmektedir.

Diğer gruplarında yer alan şirketler ankette kendi yaptıkları işleri ifade edecek bir grup bulamadıkları için bu seçenekleri işaretlemişlerdir. Bu da anketi hazırlarken tahmin edemediğimiz kategorilerin olduğu anlamına gelir

Tablo 3.17 Faaliyette bulunduğunuz ana sektör

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Telekomünikasyon	1	1,9	1,9	1,9
Yeme/ içme üretici	4	7,4	7,4	9,3
Tekstil,kıyafet, deri	12	22,2	22,2	31,5
Metal, demir ve çelik	3	5,6	5,6	37,0
Plastik	2	3,7	3,7	40,7
Makine mühendisliği	1	1,9	1,9	42,6
İnşaat	22	40,7	40,7	83,3
Bankacılık	2	3,7	3,7	87,0
Diğer Hizmet	6	11,1	11,1	98,2
Diğer	1	1,8	1,8	100,0
Toplam	54	100,0	100,0	100,0

Tablo 3.18 ‘de şirketlerin Rusya’ya ilk giriş şekilleri ve şu anda pazarda bulundukları durumların karşılaştırılmaları verilmiştir. Tabloya baktığımızda şu anda TSOŞ durumunda bulunan şirketlerden ilk başta 2’sinin franchise, 1’inin diğer kontrat temelli anlaşma ve bir diğerinin ise OG olduğu görülebilir. OG’ye baktığımızda ise 1 şirketin ihracat ve 2 şirketin TSOŞ olarak ilk giriş yaptığını ve şu anda OG olduğunu görebiliriz. Yine “Diğer” kategorisinde başta OG ve TSOŞ olarak pazara girip şu anda daha düşük giriş şekillerine sahip olan örnekler görülmektedir. Bu yüzden başta bahsettiğim basamaklı yayılma modelinin temel varsayımı olan önce düşük sermayeli pazara giriş yolları tercih edilip, zaman geçtikçe daha fazla kaynak gerektiren yapıların tercih edileceğine dair kesin kanıtlar görmemekle birlikte bu tezi orta seviyede destekler nitelikte kanıtlar bulunmaktadır.

Tablo 3.18 Şirketin Rusya pazarına ilk yatırıma başlama şekli

		Şirketin Rusya pazarına ilk yatırıma başlama şekli					Toplam
		Franchise	Diğer Kontrat Temelli Anlaşmalar	İhracat	OG	TSOŞ	
Giriş şekli	Diğer	0	5	7	1	1	14
	OG	0	0	1	11	2	14
	TSOŞ	2	1	0	1	22	26
Toplam		2	6	8	13	25	54

Tablo 3.19’da sunulan şirket varlıklarının yurt dışında olma oranı, Tablo 3.20’de sunulan çalışanların yabancı olma oranı ve Tablo 3.21’de sunulan gelirlerini Türkiye dışında elde etme oranları şirketlerin bir anlamda çok uluslu şirket olup olmadıklarını belirlemektedir. Araştırmamda bütün şirketler yer almasına rağmen bu tanıma uyabilecek şirketleri belirtme gereği duydum. % 10’un altını eşik değer olarak kabul edersek ankete katılanların sadece % 20’sinin şirket varlıklarının yurt dışında olma oranı bu değerin altındadır. Şirketlerde çalışanların %92’sinde yabancıların toplanma oranı %10’un üstündedir. Yine şirketlerin %92’si gelirlerinin %10’undan fazlasını yurt dışından elde etmektedirler. Bu da araştırılan grubun çoğunluğunun ÇUŞ olarak kabul edilebileceğine dair kanıtlar sunmaktadır.

Tablo 3.19 Şirket varlıklarının yüzde kaç Türkiye dışındadır?

	Şirket varlıklarının yüzde kaç Türkiye dışındadır?																	Toplam
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	100
Giriş Diğer	0	0	0	0	1	0	3	1	0	1	0	0	1	0	0	0	4	12
OG	0	0	1	1	0	1	3	1	0	0	2	0	0	0	1	1	2	13
TSOŞ	2	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	3	12	23
Toplam	2	1	1	2	1	1	6	2	1	2	2	1	1	1	1	4	18	48

Tablo 3.20 Şirket çalışanlarının yüzde kaç Türk vatandaşı değildir?

		Şirket çalışanlarının yüzde kaç Türk vatandaşı değildir?																		Toplam	
		2	7	0	1	2	3	3	4	4	5	6	7	8	8	9	9	9	9	9	
Giri	Diğer	0	0	0	0	1	0	0	1	2	1	1	2	1	1	1	0	2	0	0	13
Ş	OG	0	1	1	3	0	0	1	0	1	2	0	1	0	1	1	0	1	0	0	13
şekli	TSO	1	0	3	0	0	1	0	0	0	0	3	4	2	0	7	1	1	1	2	26
	Ş																				
Toplam		1	1	4	3	1	1	1	1	3	3	4	7	3	2	9	1	3	1	2	52

Tablo 3.21 Şirket gelirlerinin yüzde kaçını Türkiye dışından elde etmektedir?

	Şirket gelirlerinin yüzde kaçını Türkiye dışından elde etmektedir?															Toplam
	1-9	10	20	30	40	50	60	70	75	80	85	90	95	99	100	
Giriş şekli Diğer	1	1	0	0	0	1	3	0	0	1	0	1	0	0	6	14
OG	1	0	0	0	1	0	2	1	0	2	1	1	1	0	4	14
TSOŞ	2	0	2	1	0	0	0	0	1	1	1	2	2	1	13	27
Toplam	4	1	2	1	1	1	5	1	1	4	2	4	3	1	22	54

Tablo 3.22’de şirketin ilk yurtdışı yatırımı mı sorusuna verilen cevaplara baktığımızda ise şirketlerin % 70’i ilk yurt dışı yatırımlarını Rusya’da yaptıklarını belirtmişlerdir. Hayır cevabını verenler ise toplamın % 30’unu oluşturmaktadırlar.

Tablo 3.22 Şirketin İlk Yurt Dışı Yatırımı mı?

	Frekans	Oran	Geçerli Oran	Toplam Oran
Evet	38	70,4	70,4	70,4
Hayır	16	29,6	29,6	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Tablo 3.23 ‘te şirketin yıllık satış miktarını sorduğum soru ankette zorunlu olarak belirtilmemiştir. Bu yüzden de cevaplanma oranı sadece %43’tür. Bu cevabı verenler arasında şirketin yıllık satış miktarını 1.000.000-10.000.000\$ arasında olduğunu belirtenler %52 oranındadır. Bunu 500.000-1.000.000\$ arasında yıllık satış yapanlar %17 ile izlemektedir. Geri kalanlar ise grubun %31’ini oluşturmaktadırlar.

Tablo 3.23 Şirketin yıllık satış miktarı

	Şirketin yıllık satış miktarı							Toplam
	500.000-1.000.000\$	1.000.000-10.000.000\$	10.000.000-25.000.000\$	25.000.000-50.000.000\$	50.000.000-100.000.000\$	100.000.000-500.000.000 \$	dan fazla	
Diğer	2	2	2	0	1	0	0	7
OG	1	2	0	0	0	0	0	3
TSOŞ	1	8	1	2	0	1	1	13
Toplam	4	12	3	2	1	1	1	23

Tablo 3.24‘te şirketin büyüklüğünü sorduğum soru ankette zorunlu olarak belirtilmemiştir. Bu yüzden de cevaplanma oranı sadece 38%dir. Bu soruyu cevaplayanlar en fazla 10.000.000-25.000.000\$ arasında (%48) şirket büyüklüğü olduğunu belirtmişlerdir. 1.000.000\$’dan az şirket büyüklüğüne sahip olanlar cevap verenlerin %23’ünü oluştururken, şirketin büyüklüğünün 10.000.000\$’dan fazla olduğunu ifade edenler, cevap verenlerin 29%’unu oluşturur.

Tablo 3.24 Şirketin büyüklüğü

	Şirketin büyüklüğü									Toplam
	0-500.000\$	500.000-1.000.000\$	1.000.000-10.000.000\$	10.000.000-25.000.000\$	25.000.000-50.000.000\$	50.000.000-100.000.000\$	100.000.000-500.000.000\$	500.000.000 \$'dan fazla		
Diğer	1	0	3	2	0	1	0	0	7	
OG	0	0	3	0	0	0	0	0	3	
TSOŞ	1	3	4	0	1	0	1	1	11	
Toplam	2	3	10	2	1	1	1	1	21	

Tablo 3.25'te şirketlerin büyüklüğünü anlamak için çalışan sayısına bakmamız daha doğru sonuçlar verebilir. Çünkü zorunlu olarak cevaplanması gereken soru kategorisinde olduğu için bu soruyu bütün katılımcılar cevaplamıştır. Çalışan sayısı sırası ile 25'ten az (%17),25-50 (%26), 51-100 (%20), 101-250(%7), 251-500 (%9), 501-750 (%4), 765-1000 (%2) ve 1000'den fazla (%15)olarak belirtilmiştir.

Genel olarak baktığımızda araştırmamızda yer alan şirketlerin % 63'ü 100 kişiden daha az çalışana sahipken geri kalan şirketlerin yani %37'sinin 100'den fazla çalışana sahip olduğunu görmekteyiz.

Tablo 3.25 Çalışan sayısı

		Çalışan sayısı								Toplam
		25'ten az	25-50	51-100	101-250	251-500	501-750	765-1000	1000' den fazla	
Diğer	Sayı	4	5	1	0	1	0	0	3	14
	Toplamda %	7,4%	9,3%	1,9%	,0%	1,9%	,0%	,0%	5,6%	25,9%
OG	Sayı	1	1	7	2	1	0	1	1	14
	Toplamda %	1,9%	1,9%	13,0%	3,7%	1,9%	,0%	1,9%	1,9%	25,9%
TSOŞ	Sayı	4	8	3	2	3	2	0	4	26
	Toplamda %	7,4%	14,8%	5,6%	3,7%	5,6%	3,7%	,0%	7,4%	48,1%
Total	Sayı	9	14	11	4	5	2	1	8	54
	Toplamda %	16,7%	25,9%	20,4%	7,4%	9,3%	3,7%	1,9%	14,8%	100,0%

4.BÖLÜM

BULGULAR

4.1 Bulgular

1. Ülke Riskinin Pazara Giriş Şekline Etkisi

Tablo 4.26 Korelasyon

		Siyasal İstikrarsızlık Riski	Ekonomik İstikrarsızlık Riski	Dövizin Dalgalanma Riski
Siyasal İstikrarsızlık Riski	Korelasyon Anl.(2-kuyruklu)	1		
	N	54		
Ekonomik İstikrarsızlık Riski	Korelasyon Anl.(2-kuyruklu)	,661** ,000	1	
	N	54	54	
Dövizin Dalgalanma Riski	Korelasyon Anl.(2-kuyruklu)	,260 ,058	,516** ,000	1
	N	54	54	54

** Korelasyon 0.01 'de anlamlıdır (2-tailed).

Tablo 4.27 Ekonomik İstikrarsızlık Riski ^a

Model			
		Tolerans	VIF
1	Siyasal İstikrarsızlık Riski	,946	1,057
	Dövizin Dalgalanma Riski	,946	1,057

a. Bağımlı Değişken: Ekonomik İstikrarsızlık Riski

Yüksek korelasyona rağmen VIF değerine baktığımızda rakamın kritik değer olan 10'un altında olduğunu, yani çoklu doğrusal bağıntı sorununun olmayacağını anlamaktayız.

Tablo 4.28 Eşitlikte Olmayan Değişkenler

		Skor	Df	Anl.
Değişkenler	Siyasal İstikrarsızlık Riski	10,081	1	,001
	Ekonomik İstikrarsızlık Riski	2,475	1	,116
	Dövizin Dalgalanma Riski	,121	1	,728
Toplam		11,537	3	,009

Tablo 4.28 Eşitlikte Olmayan Değişkenlerden skor ve anlamlılık değerlerine bakıldığında ise siyasi istikrarsızlık ve ekonomik istikrarsızlık nihai model için seçilen değişkenlerdir. Bu seçim yapılırken bütün modellerde 1. model esas alınacaktır. Başka bir ifadeyle OG ve TSOŞ örneğinden yola çıkarak, bu model için yüksek skor ve yüksek önem değerine sahip olan bağımsız değişkenler seçilecek ve bunlar diğer modellerde tekrar seçilmeyerek sadece 1. modelin anlamlılık seviyesini arttıran örneklerle yer verilecektir.

Tablo 4.29 Ülke Riski Modellemeleri

		Model 1			Model 2			Model 3		
		B	Wald	Anl.	B	Wald	Anl.	B	Wald	Anl.
	Siyasal İstikrarsızlık	-1.893	7.311	.007	-.002	.000	.997	1.004	3.701	.054
	Ekonomik İstikrarsızlık	.937	1.877	.171	.090	.038	.848	.105	.028	.868
	Sabit	3.257	4.555	.033	.470	.174	.677	-3.343	2.906	.088
Ki kare		13.391***			0.060			7,059**		
Hassaslık		0.875			1.000			0.714		
Özgüllük		0.714			0.000			0.615		
Doğru tahmin oranı		0.816			0.670			0.667		
-2 Log likelihood		36.626			50,378			30,33		
Cox & Snell R Kare		0.297			0.001			0.230		
Nagelkerke R Kare		0.406			0.002			0.307		
Hosmer and Lemeshow Test		0.715			0.790			3.580		

Notlar: Anlamlılık seviyeleri *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.001; Model 1: TMSOŞ (1) vs. OG(0); Model 2: TSOŞ (1) vs. Diğer(0); Model 3: OG (1) vs. Diğer(0).

Öncelikle Tablo 4.28 Eşitlikte Olmayan Değişkenlere baktığımızda siyasi istikrarsızlık ve ekonomik istikrarsızlık değerlerinin skorunun daha yüksek olmasından dolayı modele eklenmesi uygun görülmüştür. Dövizin dalgalanma riski konusunda gruplar arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

1. modelde görüldüğü gibi siyasi istikrarsızlık değişkeni için β negatiftir yani siyasi istikrarsızlığın fazla olduğunu düşünen işletmeler TSOŞ yerine OG yapmayı tercih etmişlerdir. Model içinde değişkenin $p < 0.05$ anlamlı olduğu gözlemlenebilir.

2. modelde β negatif olmasına rağmen anlamlı olmadığı görülmektedir.

3. modelde ise β 'nın pozitif olduğu, yani siyasi istikrarsızlığı fazla olarak algılayanların “Diğer giriş şekilleri” yerine OG yapma eğiliminde olduğu görülmektedir. Düşük bir anlamlılık seviyesinde olmasına rağmen yine de bu önemli bir bilgidir.

Ekonomik istikrarsızlık değişkeninin 3 modelde de farklı anlamlılık seviyesinin yorum yapmaya yeterli olmadığı gözlenmektedir.

Bu hipotez için oluşturduğumuz 3 modelden 2'sinin yani Model 1 ve Model 3'ün Ki kare değerlerinin anlamlılık seviyelerinin $p < 0.05$ ve $p < 0.1$ arasında olduğu gözlemlenmiştir. Modellerin grupları doğru tahmin etme oranı %87 ila %66 arasında değişmektedir. Nagelkerke değerleri orta (0.40-0.30), 2 Log likelihood değerlerinin de kısmen düşük olduğu söylenebilir(0.36-0.30).

H1: Model 1'de siyasal risk bağımsız değişkeni kabul edilmelidir. Buna göre siyasal riski yüksek olarak algılayanlar az kaynaklı giriş şekillerini tercih etme eğilimi gösterirler.

2. Devletin Müdahale Riskinin Pazara Giriş Şekline Etkisi

Tablo 4.30 Korelasyon Tablosu

		Devletin Yatırıma El Koyma Riski	Kazançların Ülke Dışına Çıkarılmasını Engelleme Riski	Fiyat Kontrolü Riski	Vergileri Aniden Arttırma Riski	Şirketin Sahiplik Oranına Karışma Riski	Ticaret Engelleri Koyma Riski
Devletin Yatırıma El Koyma Riski	Korelasyon Anl.(2-kuyruklu) N	1 54					
Kazançların Ülke Dışına Çıkarılmasını Engelleme Riski	Korelasyon Anl.(2-kuyruklu) N	,690** ,000 54	1 54				
Fiyat Kontrolü Riski	Korelasyon Anl.(2-kuyruklu) N	,486** ,000 54	,532** ,000 54	1 54			
Vergileri Aniden Arttırma Riski	Korelasyon Anl.(2-kuyruklu) N	,577** ,000 54	,478** ,000 54	,483** ,000 54	1 54		
Şirketin Sahiplik Oranına Karışma Riski	Korelasyon Anl.(2-kuyruklu) N	,561** ,000 54	,532** ,000 54	,371** ,006 54	,163 ,239 54	1 54	
Ticaret Engelleri Koyma Riski	Korelasyon Anl.(2-kuyruklu) N	,437** ,001 54	,458** ,000 54	,353** ,009 54	,231 ,093 54	,607** ,000 54	1 54

** . Korelasyon 0.01 de anlamlıdır

Tablo 4.31 Eşitlikte Olmayan Değişkenler

		Skor	Df	Anl.
Değişkenler	Devletin Yatırıma El Koyma	10,132	1	,001
	Kazançların Ülke Dışına Çıkarılmasını Engelleme	2,897	1	,089
	Fiyat Kontrolü	5,755	1	,016
	Vergileri Aniden Arttırma	9,200	1	,002
	Şirketin Sahiplik Oranına Karışma	6,472	1	,011
	Ticaret Engelleri Koyma	,051	1	,821
Toplam		17,008	6	,009

Tablo 4.32 Devletin Yatırıma El Koyma Riski^a

Model		Kolinearite İstatistiği	
		Tolerans	VIF
1	Kazançların Ülke Dışına Çıkarılmasını Engelleme Riski	,607	1,646
	Fiyat Kontrolü Riski	,547	1,829
	Vergileri Aniden Arttırma Riski	,736	1,358
	Şirketin Sahiplik Oranına Karışma Riski	,525	1,906
	Ticaret Engelleri Koyma Riski	,605	1,653

a. Bağımlı Değişken: Devletin Yatırıma El Koyma Riski

Tablo 4. 33 Devletin Müdahale Riski

		Model 1			Model 2			Model 3		
		B	Wald	Anl.	B	Wald	Anl.	B	Wald	Anl.
	Yatırıma El Koyma	-.863	3.043	.081	.016	.002	.963	.614	2.155	.142
	Vergileri Aniden Arttırma	-.791	1.820	.177	-.868	3.598	.058	-.118	.052	.820
	Sabit	5.532	8.429	.004	3.366	6.481	.011	-1.438	.693	.405
Ki kare		13,443***			5,246*			2,754		
Hassaslık		79,2			77,8			71,4		
Özgüllük		64,3			38,5			46,2		
Doğru tahmin oranı		73,7			65,0			59,3		
-2 Log likelihood		36,573			45,201			34,639		
Cox & Snell R Kare		0,300			0,123			0,097		
Nagelkerke R Kare		0,407			0,171			0,129		
Hosmer and Lemeshow Test		0,213			0,521			0,567		
N		38			40			27		

Notlar: Anlamlılık seviyeleri *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.001; Model 1: TMSOŞ (1) vs. OG(0); Model 2: TSOŞ (1) vs. Diğer(0); Model 3: OG (1) vs. Diğer(0).

Devletin müdahale riski değişkeni ile ilgili grupladığımız değişkenlerde devletin el koyma riski ve vergi arttırma riski, Tablo 4.31 Eşitlikte Olmayan Değişkenlerde daha yüksek skorları olması dolayısı ile son modele seçilmişlerdir. Diğer değişkenlere baktığımızda gruplar arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı rahatça gözlemlenebilir.

El koyma riski negatif β 'ya sahiptir ve 1. model dışında bu değişken kabul edilebilir anlamlılık seviyeleri dışındadır. 1. modelde $p < 0.1$ için devletin el koyma riskini yüksek algılayan şirketlerin OG'yi, TSOŞ'e tercih ettikleri gözlemlenir.

Vergi arttırma riski değişkenine bakıldığında 2. modelin anlamlılık seviyesinin kayda değer olduğu gözlemlenmiştir. $p < 0.1$ seviyesinde anlamlı olan bu değişkenin β 'sının negatif olduğu yani vergi arttırma riskini fazla olarak algılayanların giriş şekli olarak diğer giriş şekillerini, TSOŞ giriş şekline tercih etmektedirler.

Model 1 ve Model 2 ki kare bakımından anlamlıdır. Modelin doğru tahmin oranı 73 ila 65 arasında değişmektedir. Nagelkerke değerleri (0.40-0.17), 2 Log likelihood değerlerinin de orta seviyede olduğu söylenebilir (0.36-0.34).

Seçilen bağımsız değişkenlerden devletin el koyma riski ve vergi arttırma riski değişkenlerinin Model 1 ve Model 2'de anlamlı olduğu fakat 1. değişken için hipotezimizi destekler nitelikte kanıtlar var iken 2. değişkenimizde hipotezimizin tam aksine kanıtlar bulunduğu söylenebilir.

H2: Devletin müdahale riskini fazla algılayanlar daha az kaynak kullanılan giriş şekillerini tercih ederler hipotezimize hem destekler hem de karşı gelen kanıtlar bulunmuştur.

3. Hukuki Eksiklikler/ Belirsizlikler ve Etik Değerlerin Pazara Giriş Şekline Etkisi

Tablo 4.34 Korelasyon

		Hukukun Açık Olmaması	Devletin Keyfi Uygulamaları	Yozlaşma	İş Ahlakı
Hukukun Açık Olmaması	Korelasyon Anl.(2-kuyruklu)	1			
	N	54			
Devletin Keyfi Uygulamaları	Korelasyon Anl.(2-kuyruklu)	,758**	1		
	N	54	54		
Yozlaşma	Korelasyon Anl.(2-kuyruklu)	,710**	,670**	1	
	N	54	54	54	
İş Ahlakı	Korelasyon Anl.(2-kuyruklu)	,554**	,640**	,724**	1
	N	54	54	54	54

** . Korelasyon is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 4.3 Devletin Keyfi Uygulamaları ^a

Model		Kolinearite İstatistiği	
		Tolerans	VIF
1	Hukukun Açık Olmaması	,609	1,641
	Yozlaşma	,359	2,789
	İş Ahlakı	,439	2,278

a. Bağımlı Değişken: Devletin Keyfi Uygulamaları

Tablo 4.4 Eşitlikte Olmayan Değişkenler

	Skor	df	Anl.
Değişkenler Hukukun Açık Olmaması	6,538	1	,011
Keyfi Uygulamalar	9,222	1	,002
Yozlaşma	1,854	1	,173
İş Ahlakı	2,145	1	,143
Toplam	10,670	4	,031

Tablo 4.37 Hukuki Eksiklikler

		Model 1			Model 2			Model 3		
		B	Wald	Anl.	B	Wald	Anl.	B	Wald	Anl.
	Hukukun Açık Olmaması	-.370	.559	.454	.207	.199	.656	.535	.859	.354
	Keyfi Uygulamalar	-1.417	3.653	.056	.211	.143	.706	.785	1.276	.259
	Sabit	6.100	7.448	.006	-.347	.123	.726	-3.854	5.596	.018
Ki kare		11,469**			1,422			9,158*		
Hassaslık		87,5			100,0			85,7		
Özgüllük		50,0			0,0			76,9		
Doğru tahmin oranı		73,7			67,5			81,5		
-2 Log likelihood		38,547			49,024			28,235		
Cox & Snell R Kare		0,261			0,035			0,288		
Nagelkerke R Kare		0,356			0,049			0,384		
Hosmer and Lemeshow Test		0,625			0,119			0,088		
N		38			40			27		

Notlar: Anlamlılık seviyeleri *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.001; Model 1: TMSOŞ (1) vs. OG(0); Model 2: TSOŞ (1) vs. Diğer(0); Model 3: OG (1) vs. Diğer(0).

Tablo 4.36 Eşitlikte Olmayan Değişkenlere bakınca bağımsız değişkenlerin anlamlılık ve skor değerlerinden hukukun açık olmaması ve keyfi uygulamalar değişkeninde daha yüksek skor değeri gözlenmektedir. Yozlaşma ve iş ahlakı konusunda gruplar arasında anlamlı bir fark göze çarpmaz.

Hukukun açık olmaması değişkenine baktığımızda 3 modelde de kabul edilebilir anlamlılık seviyesinde bir fark görülmemektedir.

Keyfi uygulamalar değişkenine baktığımızda ise $p < 0.1$ anlamlılık seviyesinde 1. model negatif β 'ya sahiptir. Bu da keyfi uygulamaları fazla olarak algılayanların; TSOŞ yerine OG tercih etme eğiliminde oldukları anlamına gelmektedir. Model 1 ve Model 2'de bu değişkenin anlamlılık seviyesinin sonuç çıkarmaya yeterli olmadığı açıktır.

Modellerin doğru tahmin oranı Model 1 için 73, Model 3 için ise 81'dir. Ayrıca bu modeller için ki kare değeri de anlamlılık seviyesi içindedir. Nagelkerke değerleri (0.35-0.38) 2 Log likelihood değerlerinin de orta seviyede olduğu söylenebilir (0.38-0.28).

H3 hipotezini destekler nitelikte keyfi uygulamalar değişkeni 1. modelde anlamlı bir farka sahiptir. Fakat diğer modellerde bu fark gözlenmez bu yüzden hipotezin düşük oranda kabul edilebilir olduğu söylenebilir.

H3: Keyfi uygulamaları çok olarak görenlerin düşük kaynaklı giriş şekilleri yapacağı yönünde zayıf kanıtlar bulunmuştur.

4.Doğrudan Dış Yatırıma Karşı Tavrıların Pazara Giriş Şekline Etkisi

Tablo 4.38 Korelasyon

		Yatırım Teşvikleri	Yabancı Yatırımcıya Karşı Devletin Tutumu	Yabancı Yatırımcıya Karşı Halkın Tutumu
Yatırım Teşvikleri	Korelasyon	1		
	Anl.(2-kuyruklu)			
	N	54		
Yabancı Yatırımcıya Karşı Devletin Tutumu	Korelasyon	,274*	1	
	Anl.(2-kuyruklu)	,045		
	N	54	54	
Yabancı Yatırımcıya Karşı Halkın Tutumu	Korelasyon	,449**	,635**	1
	Anl.(2-kuyruklu)	,001	,000	
	N	54	54	54

** . Korelasyon 0.01 de anlamlıdır

*. Korelasyon 0.05 de anlamlıdır

Tablo 4.39 Yabancı Yatırımcıya Karşı Devletin Tutumu^a

Model		Kolinearite İstatistiği	
		Tolerans	VIF
1	Yabancı Yatırımcıya Karşı Halkın Tutumu	,816	1,226
	Yatırım Teşvikleri	,816	1,226

a. Bağımlı Değişken: Yabancı Yatırımcıya Karşı Devletin Tutumu

Tablo 4.40 Eşitlikte Olmayan Değişkenler

	Skor	Df	Anl.
Değişkenler Yatırım Teşvikleri	4,871	1	,027
Yabancı Yatırımcıya Karşı Devletin Tutumu	9,462	1	,002
Yabancı Yatırımcıya Karşı Halkın Tutumu	10,065	1	,002
Toplam	13,764	3	,003

Tablo 4.41 Doğrudan Dış Yatırıma karşı tavırlar

		Model 1			Model 2			Model 3		
		B	Wald	Anl.	B	Wald	Anl.	B	Wald	Anl.
	Yabancı Yatırıma Karşı Devletin Tutumu	-1.024	3.048	.081	.547	1.176	.278	.953	2.482	.115
	Yabancı Yatırıma Karşı Halkın Tutumu	-1.032	3.615	.057	-.549	1.343	.247	.276	.280	.597
	Sabit	6.153	9.389	.002	.685	.482	.488	-3.410	3.827	.050
Ki kare		14,899***			1,593			6,726**		
Hassaslık		75,0			96,3			78,6		
Özgüllük		71,4			0,0			38,5		
Doğru tahmin oranı		73,7			65,0			59,3		
-2 Log likelihood		35,118			48,852			30,667		
Cox & Snell R Kare		0,324			0,039			0,221		
Nagelkerke R Kare		0,443			0,054			0,294		
Hosmer and Lemeshow Test		0,480			0,162			0,566		
N		38			40			27		

Notlar: Anlamlılık seviyeleri *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.001; Model 1: TMSOŞ (1) vs. OG(0); Model 2: TSOŞ (1) vs. Diğer(0); Model 3: OG (1) vs. Diğer(0).

Tablo 4.40 Eşitlikte Olmayan Değişkenlere baktığımızda 3 değişken de anlamlıdır fakat örneklem sayısındaki kısıtlama yüzünden daha yüksek skora sahip 2 değişken modele dahil edilmıştır.

Pazara yatırım yapmadan önce devletin tutumu ve halkın tutumunun yatırım kararını ne kadar etkilediği sorulmuştur. Bu iki değişkene de benzer yanıtlar verilmiştir ve Model 1 için $p < 0.1$ β negatiftir ve bu değişkenleri daha fazla gören şirketler OG yapmaya meyilli olarak adlandırılabilir. Diğer 2 modelde değişkenlerin anlamlılık seviyeleri düşüktür.

Model 1’de Ki-karenin anlamlılık seviyesinin yüksek olduğu görülmektedir. Değişkenlerin yapılan tercihi açıklama oranı % 73’tür. Model 3’ün de Ki-kare değeri $p < 0.05$ anlamlı ve modelin doğru tahmin oranı % 59’dur. -2 Log likelihood değeri 35-30 arasındadır. Nagelkerke R değeri de 0,44-0,29 arasındadır.

Kısaca yabancı yatırımlara karşı halkın ve devletin tutumunu negatif olarak algılayan şirketlerin daha düşük giriş şekillerini tercih edeceğine dair kanıtlar Model 1’de bulunmuştur. Diğer modellerde ise anlamlı bir farka rastlanamamıştır.

H4: DDY karşı tutumu daha fazla önemseyen şirketler, daha az kaynak gerektiren giriş şekillerini tercih ederler. Hipotezimize destekleyici kanıtlar bulunmuştur.

5. Pazarda Ekonomik Beklentilerin Pazara Giriş Şekline Etkisi

Tablo 4.42 Korelasyon

		Pazar Büyümesi Beklentisi	Büyük Nüfus (Tüketici Beklentisi)	Kişi Başına Düşen Milli Gelir Artışı Beklentisi
Pazar Büyümesi Beklentisi	Korelasyon	1		
	Anl.(2-kuyruklu)			
	N	54		
Büyük Nüfus (Tüketici Beklentisi)	Korelasyon	,470**	1	
	Anl.(2-kuyruklu)	,000		
	N	54	54	
Kişi Başına Düşen Milli Gelir Artışı Beklentisi	Korelasyon	,208	,449**	1
	Anl.(2-kuyruklu)	,131	,001	
	N	54	54	54

** . Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır

Tablo 4.43 Pazar Büyümesi Beklentisi ^a

Model		Kolinearite İstatistiği	
		Tolerans	VIF
1	Büyük Nüfus (Tüketici Beklentisi	,779	1,283
	Kişi Başına Düşen Milli Gelir Artışı	,779	1,283
	Beklentisi		

a. Bağımlı Değişken: Pazar Büyümesi Beklentisi

Tablo 4.44 Eşitlikte Olmayan Değişkenler

	Skor	df	Anl.
Değişkenler Pazar Büyümesi Beklentisi	1,441	1	,230
Büyük Nüfus	,810	1	,368
Kişi Başına Düşen Milli Gelir	1,103	1	,294
Artışı Beklentisi			
Toplam	2,139	3	,544

Tablo 4.45 Pazarda Ekonomik Beklentiler

		Model 1			Model 2			Model 3		
		B	Wald	Anl.	B	Wald	Anl.	B	Wald	Anl.
	Pazar Büyümesi Beklentisi	.356	1.020	.312	-.002	.000	.996	-.672	1.447	.229
	KBD Milli Gelir Beklentisi	.290	.699	.403	-.146	.159	.690	-.202	.247	.619
	Sabit	-1.719	1.153	.283	1.244	.599	.439	3.230	2.262	.133
Ki kare		2,155			0,168			2,632		
Hassaslık		87,5			100,0			64,3		
Özgüllük		28,6			0,0			69,2		
Doğru tahmin oranı		65,8			67,5			66,7		
-2 Log likelihood		47,861			50,278			34,762		
Cox & Snell R Kare		0,055			0,004			0,093		
Nagelkerke R Kare		0,075			0,006			0,124		
Hosmer and Lemeshow Test		0,043			0,940			2,51		
N		38			40			27		

Notlar: Anlamlılık seviyeleri *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.001; Model 1: TMSOŞ (1) vs. OG(0); Model 2: TSOŞ (1) vs. Diğer(0); Model 3: OG (1) vs. Diğer(0).

Tablo 4.44 Eşitlikte Olmayan Değişkenlerde skoru en yüksek değişkenlerden oluşan modellere baktığımızda Rus pazarının büyüme beklentisi ve milli gelir artışı beklentisi konusunda 3 modelde de ne anlamlılık seviyesi, ne de Ki kare değerleri gruplara göre farklılık göstermemektedir. Diğer bir deyişle ekonomik beklenti ile giriş şekillerinin

tercihi arasında anlamlı bir bağ bulunamamıştır. Modellerin grupları doğru tahmin oranı 65-67 arasında değişmektedir.

H5: Hipotez reddedilmelidir. Çünkü her 3 modelde de ekonomik beklenti ile giriş şekli arasında anlamlı bir bağ bulunamamıştır.

6. Rekabetin Pazara Giriş Şekline Etkisi

Tablo 4.46 Korelasyon

		Rusya'da Söktörünüzdeki Rekabet Oranı	Sektörünüzün Büyüme Hızı	Sektörünüzde Teknolojik Devir Hızı	Rusya'da Sektörünüzde pazar paylarının değişim hızı	Sektörünüzde Gelecekte rekabetin artma olasılığı
Rusya'da Söktörünüzdeki Rekabet Oranı	Korelasyon Anl.(2-kuyruklu) N	1 54				
Sektörünüzün Büyüme Hızı	Korelasyon Anl.(2-kuyruklu) N	,108 ,437 54	1 54			
Sektörünüzde Teknolojik Devir Hızı	Korelasyon Anl.(2-kuyruklu) N	-,009 ,948 54	,509** ,000 54	1 54		
Rusya'da Sektörünüzde pazar paylarının değişim hızı	Korelasyon Anl.(2-kuyruklu) N	,305* ,025 54	,239 ,081 54	,154 ,266 54	1 54	
Sektörünüzde Gelecekte rekabetin artma olasılığı	Korelasyon Anl.(2-kuyruklu) N	,465** ,000 54	,225 ,102 54	,241 ,079 54	,582** ,000 54	1 54

** . Korelasyon 0.01 de anlamlıdır

* . Korelasyon 0.05 de anlamlıdır

Tablo 4.47 Rusya'da Söktörünüzdeki Rekabet Oranı^a

Model		Kolinearite İstatistiği	
		Tolerans	VIF
1	Sektörünüzün Büyüme Hızı	,640	1,564
	Sektörünüzde Teknolojik Devir Hızı	,608	1,645
	Rusya'da Sektörünüzde pazar paylarının değişim hızı	,681	1,468
	Sektörünüzde Gelecekte rekabetin artma olasılığı	,646	1,549

a. Bağımlı Değişken: Rusya'da Söktörünüzdeki Rekabet Oranı

Tablo 4.5 Eşitlikte Olmayan Değişkenler

	Skor	Df	Anl.
Değişkenler Rekabet Oranı	,023	1	,880
Büyüme Hızı	,848	1	,357
Teknolojik Devir Hızı	,035	1	,851
Pazar Payı Değişim Hızı	,831	1	,362
Gelecekte Rekabet	,256	1	,613
Toplam	3,205	6	,783

Tablo 4.69 Rekabet

	Model 1			Model 2			Model 3		
	B	Wald	Anl.	B	Wald	Anl.	B	Wald	Anl.
Büyüme Hızı	-.299	.551	.458	-.914	2.173	.140	-.856	1.418	.234
Pazar Payı Değişim Hızı	-.405	.539	.463	-1.563	6.054	.014	-1.316	4.462	.035
Sabit	2.588	2.017	.156	8.768	7.663	.006	7.289	4.615	.032
Ki kare	1,422			13,977***			8,069**		
Hassaslık	95,5			92,6			71,4		
Özgüllük	14,3			53,8			92,3		
Doğru tahmin oranı	65,8			80,0			81,5		
-2 Log likelihood	48,594			36,449			29,324		
Cox & Snell R Kare	0,037			0,295			0,258		
Nagelkerke R Kare	0,050			0,412			0,345		
Hosmer and Lemeshow Test	0,895			6,686			0,20		
N	38			40			27		

Notlar: Anlamlılık seviyeleri *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.001; Model 1: TMSOŞ (1) vs. OG(0); Model 2: TSOŞ (1) vs. Diğer(0); Model 3: OG (1) vs. Diğer(0).

Rekabet oranı konusunda sektörün büyüme hızı ve sektörde pazar payı değişim hızı değişkenleri Tablo 4.48 Eşitlikte Olmayan Değişkenlerde en yüksek skora sahiptirler, bu yüzden modellerde bu değişkenler kullanılmıştır.

Büyüme değişkenine baktığımızda hiçbir modelde anlamlılık seviyesinin yeterli olmadığı görülür. Yani sektördeki büyüme oranının giriş şekli seçiminde bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

Pazar payı değişkenine baktığımızda pazar payının çabuk değiştiği durumlarda Model 2 ve Model 3'te anlamlılık seviyesi yeterli ve β 'ları negatiftir yani pazar payının çabuk değiştiği sektörlerde yer alan şirketlerin diğer giriş şekillerini, TSOŞ'a tercih ettikleri ve yine Model 3'te de diğer giriş şekillerinin, OG'ye tercih edildiği anlaşılmaktadır.

Bu modellerin, yani Model 2 ve Model 3'ün seçimi doğru tahin etme oranı 80 ila 81 arasındadır. Ki kare değerleri de anlamlıdır. Nagelkerke R değerleri 41-35 arasındadır ve -2 Log likelihood değerleri 36-29 arasındadır.

Hipotezimizde belirttiğimiz gibi pazar payı çabuk değişiyorsa Model 2 ve Model 3'te de görülebileceği gibi şirketler düşük giriş şekillerini tercih ederler.

H7: Rekabetin çok olduğu pazarlarda düşük kaynaklı giriş şekilleri seçme eğilimi vardır, hipotezi destekler nitelikte bulgulara rastlanmıştır.

7. Ana Ülkedeki Durumun Pazara Giriş Şekline Etkisi

Tablo 4.50 Korelasyon

		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.Türkiye'de Siyasi İstikrar	Korelasyon Anl.(2- kuyruklu) N	1 54								
2.Türkiye'de Ekonomik İstikrar	Korelasyon Anl.(2- kuyruklu) N	,815** ,000 54	1 54							
3.Türkiye'de Satın Alma Gücü	Korelasyon Anl.(2- kuyruklu) N	,530** ,000 54	,613** ,000 54	1 54						
4.Türkiye'de Devletin Yurt Dışına Açılma Teşvikleri	Korelasyon Anl.(2- kuyruklu) N	,539** ,000 54	,599** ,000 54	,357** ,008 54	1 54					
5.Türkiye'de Ulusal Güvenlik	Korelasyon Anl.(2- kuyruklu) N	,531** ,000 54	,537** ,000 54	,435** ,001 54	,557** ,000 54	1 54				
6.Türkiye'de Ucuz Girdi	Korelasyon Anl.(2- kuyruklu) N	,166 ,229 54	,224 ,104 54	,214 ,121 54	,491** ,000 54	,563** ,000 54	1 54			
7.Türkiye'de Ucuz İş Gücü	Korelasyon Anl.(2- kuyruklu) N	,336* ,013 54	,324* ,017 54	,218 ,113 54	,437** ,001 54	,182 ,187 54	,452** ,001 54	1 54		
8.Türkiye'de Pazar Büyüklüğü	Korelasyon Anl.(2- kuyruklu) N	,525** ,000 54	,450** ,001 54	,463** ,000 54	,290* ,033 54	,345* ,011 54	,135 ,331 54	,395** ,003 54	1 54	
9.Türkiye'de Ekonomik Kriz	Korelasyon Anl.(2- kuyruklu) N	- ,487** ,000 54	- ,541** ,000 54	-,222 ,106 54	- ,318* ,019 54	- ,342* ,011 54	-,205 ,136 54	-,267 ,051 54	-,179 ,197 54	1 54

** . Korelasyon 0.01 de anlamlıdır

* . Korelasyon 0.05 de anlamlıdır

Tablo 4.51 Siyasal İstikrar Beklentisi ^a

Model		Kolinearite İstatistiği	
		Tolerans	VIF
1	Türkiye'de Ekonomik İstikrar	,366	2,729
	Türkiye'de Satın Alma Gücü	,472	2,121
	Türkiye'de Devletin Yurt Dışına Açılma Teşvikleri	,441	2,269
	Türkiye'de Ulusal Güvenlik	,403	2,479
	Türkiye'de Ucuz Girdi	,435	2,298
	Türkiye'de Ucuz İş Gücü	,450	2,222
	Türkiye'de Pazar Büyüklüğü	,491	2,036
	Türkiye'de Ekonomik Kriz	,551	1,814

a. Bağımlı Değişken: Siyasal İstikrar Beklentisi

Tablo 4.52 Eşitlikte Olmayan Değişkenler

		Skor	Df	Anl.
Değişkenler	Siyasal İstikrar Beklentisi	,027	1	,868
	Ekonomik İstikrar	,000	1	1,000
	Satın Alma Gücü	,345	1	,557
	Devletin Yurt Dışına Açılma Teşvikleri	4,300	1	,038
	Ulusal Güvenlik	2,796	1	,095
	Ucuz Girdi	3,267	1	,071
	Ucuz İş Gücü	2,304	1	,129
	Pazar Büyüklüğü	,749	1	,387
	Ekonomik Kriz	1,882	1	,170
Toplam		11,966	9	,215

Tablo 4.53 Ana ülkedeki durum

		Model 1			Model 2			Model 3		
		B	Wald	Anl.	B	Wald	Anl.	B	Wald	Anl.
	Türkiye’de Teşvik	.655	2.048	.152	.081	.054	.817	-.381	.811	.368
	Türkiye’de Ucuz Girdi	.514	.941	.332	.542	1.610	.205	.241	.237	.627
	Sabit	-2.513	2.705	.100	-.958	.677	.411	.378	.091	.763
Ki kare		5,640*			2,334			0,887		
Hassaslık		79,2			96,3			71,4		
Özgüllük		57,1			15,4			38,5		
Doğru tahmin oranı		71,1			70,0			55,6		
-2 Log likelihood		44,376			47,893			36,516		
Cox & Snell R Kare		0,138			0,062			0,032		
Nagelkerke R Kare		0,188			0,086			0,0443		
Hosmer and Lemeshow Test		0,649			0,022			0,044		
N		38			40			27		

Notlar: Anlamlılık seviyeleri *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.001; Model 1: TMSOŞ (1) vs. OG(0); Model 2: TSOŞ (1) vs. Diğer(0); Model 3: OG (1) vs. Diğer(0).

Türkiye’deki durumun yatırım yapanlar tarafından nasıl algılandığı konusunda ise sorulan sorulardan teşvik ve ucuz girdi değişkenlerinin Tablo 4.52 Eşitlikte Olmayan Değişkenlerde skoru en fazladır. Bu yüzden bu iki değişken modelimize dahil edilecektir.

Tablo 4.52 Eşitlikte Olmayan Değişkenlerde baktığımızda Türkiye’de yapılan teşvik değişkeninin giriş şekline etkisinin olmadığı açık olarak görülmektedir. Çünkü 3 modelde de anlamlılık seviyesi çıkarım yapılabilecek seviyede değildir.

Ucuz girdi değişkeninin de 3 modelde de anlamlılık seviyesinin yeterli olmadığı görülmektedir. Yani bu değişkenler giriş modelini tahmin etmeye yeterli değildir.

1. modelin ki kare değeri $p<0.1$ ’de anlamlıdır ve %71 oranında model doğru tahmin etme oranı olduğu görülmektedir. Nagelkerke R değerleri 18-4 arasında değişmektedir ki bu da modelin çok düşük değerlere sahip olduğunun bir kanıtıdır.

Kısaca H7’nin reddedilmesi gerektiği yani gruplar arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark olmadığı gözlenebilir.

8. Ülke İlişkilerinin Pazara Giriş Şekline Etkisi

Tablo 5.54 Korelasyon

		Rusya-Türkiye siyasi ilişkileri	Rusya-Türkiye ekonomik ilişkileri	Rusya'nın komşuları ile ilişkileri	Rusya'nın uluslararası kurumlarla ilişkileri	Türkiye'nin komşuları ile ilişkileri	Türkiye'nin uluslararası kurumlarla ilişkileri
Rusya-Türkiye siyasi ilişkileri	Korelasyon Anl.(2- kuyruklu) N	1 54					
Rusya-Türkiye ekonomik ilişkileri	Korelasyon Anl.(2- kuyruklu) N	,695** ,000 54	1 54				
Rusya'nın komşuları ile ilişkileri	Korelasyon Anl.(2- kuyruklu) N	,404** ,002 54	,435** ,001 54	1 54			
Rusya'nın uluslararası kurumlarla ilişkileri	Korelasyon Anl.(2- kuyruklu) N	,278* ,041 54	,202 ,144 54	,547** ,000 54	1 54		
Türkiye'nin komşuları ile ilişkileri	Korelasyon Anl.(2- kuyruklu) N	,563** ,000 54	,366** ,006 54	,333* ,014 54	,152 ,272 54	1 54	
Türkiye'nin uluslararası kurumlarla ilişkileri	Korelasyon Anl.(2- kuyruklu) N	,585** ,000 54	,362** ,007 54	,130 ,350 54	,020 ,886 54	,692** ,000 54	1 54

** . Korelasyon 0.01 de anlamlıdır

* . Korelasyon 0.05 de anlamlıdır

Tablo 5.55 Kat Sayı^a

Model		Kolinearite İstatistiği	
		Tolerans	VIF
1	Rusya-Türkiye ekonomik ilişkileri	,673	1,486
	Rusya'nın komşuları ile ilişkileri	,382	2,618
	Rusya'nın uluslararası kurumlarla ilişkileri	,582	1,718
	Türkiye'nin komşuları ile ilişkileri	,401	2,495
	Türkiye'nin uluslararası kurumlarla ilişkileri	,567	1,763

a. Bağımlı Değişken: Rusya-Türkiye siyasi ilişkileri

Tablo 5.54 Korelasyon

		Rusya-Türkiye siyasi ilişkileri	Rusya-Türkiye ekonomik ilişkileri	Rusya'nın komşuları ile ilişkileri	Rusya'nın uluslararası kurumlarla ilişkileri	Türkiye'nin komşuları ile ilişkileri	Türkiye'nin uluslararası kurumlarla ilişkileri
Rusya-Türkiye siyasi ilişkileri	Korelasyon Anl.(2-kuyruklu) N	1 54					
Rusya-Türkiye ekonomik ilişkileri	Korelasyon Anl.(2-kuyruklu) N	,695** ,000 54	1 54				
Rusya'nın komşuları ile ilişkileri	Korelasyon Anl.(2-kuyruklu) N	,404** ,002 54	,435** ,001 54	1 54			
Rusya'nın uluslararası kurumlarla ilişkileri	Korelasyon Anl.(2-kuyruklu) N	,278* ,041 54	,202 ,144 54	,547** ,000 54	1 54		
Türkiye'nin komşuları ile ilişkileri	Korelasyon Anl.(2-kuyruklu) N	,563** ,000 54	,366** ,006 54	,333* ,014 54	,152 ,272 54	1 54	
Türkiye'nin uluslararası kurumlarla ilişkileri	Korelasyon Anl.(2-kuyruklu) N	,585** ,000 54	,362** ,007 54	,130 ,350 54	,020 ,886 54	,692** ,000 54	1 54

** Korelasyon 0.01 de anlamlıdır

Tablo 5.56 Eşitlikte Olmayan Değişkenler

		Skor	Df	Anl.
Değişkenler	RU-TR Siyasi ilişkiler	,000	1	1,000
	RU-TR Ekonomik ilişkiler	1,048	1	,306
	RU Komşuları ile ilişkileri	6,259	1	,012
	RU Uluslararası ilişk.	2,573	1	,109
	TR Komşu ilişk.	,519	1	,471
	TR Uluslararası ilişk.	,422	1	,516
Toplam		8,750	6	,188

Tablo 4.57 Ülke İlişkileri

		Model 1			Model 2			Model 3		
		B	Wald	Anl.	B	Wald	Anl.	B	Wald	Anl.
	RU Komşuları ile ilişki.	1.425	5.119	.024	-.155	.070	.791	-1.675	4.805	.028
	Sabit	-3.699	3.867	.049	1.253	.392	.531	5.165	4.681	.031
Ki kare		7,213**			0,070			7,196**		
Hassaslık		95,8			100,0			85,7		
Özgüllük		42,9			0,0			38,5		
Doğru tahmin oranı		76,3			67,5			63,0		
-2 Log likelihood		42,803			50,376			30,197		
Cox & Snell R Kare		0,173			0,002			0,234		
Nagelkerke R Kare		0,236			0,002			0,312		
Hosmer and Lemeshow Test		0,115			0,402			0,154		
N		38			40			27		

Notlar: Anlamlılık seviyeleri *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.001; Model 1: TMSOŞ (1) vs. OG(0); Model 2: TSOŞ (1) vs. Diğer(0); Model 3: OG (1) vs. Diğer(0).

Ülke ilişkileri konusunda Tablo 4.56’da yer alan eşitlikte olmayan değişkenlere bakınca bir tek Rusya’nın komşuları ile ilişkileri yüksek skora sahip değişkendir. Bu değişkenin Model 1 ve Model 3’te anlamlılık seviyesi yüksektir. Model 1’de β pozitifdir yani Rusya’nın komşuları ile olan ilişkilerini pozitif olarak algılayanlar OG yerine TSOŞ giriş şekillerini seçmeye meyillidir.

Model 3’ün anlamlılık seviyesi yüksektir. β negatiftir ve Rusya’nın komşuları ile ilişkilerini pozitif adlandıranlar OG yerine ‘Diğer’ grubuna mensup olmaya daha meyillidirler.

6 değişkenimizin Tablo 4.58’de eşitlikte olmayan değişkenlerin değerlerine baktığımızda sadece Rusya’nın komşuları ile olan ilişkileri değişkeninde gruplar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Fakat hipotezimizde belirttiğimiz ilişkileri pozitif olarak algılayanların daha fazla kaynak adanan giriş şekillerini tercih edeceği tezi kısmen doğrudur. Çünkü 1. modelde OG yerine TSOŞ tercih edilirken anlamlı olan Model 3’te tam tersi bir durum söz konusu olmuş ve OG yerine ‘Diğer’ grubu tercih edilmiş yani düşük giriş şekli tercihinde bulunulmuştur.

Modellerin grubu doğru tahmin oranları 76-63 arasında değişmektedir. Anlamlı modellerde -2 Log likelihood 42-30 arasında değişirken Nagelkerke R değeri 23-31 arasında değişir.

H8: Model 1’de hipotezimizle uygun veriler bulunmuşken Model 3’te hipotezimize karşı argümanlar bulunmaktadır.

9.Kültürel Farkların Pazara Giriş Şekline Etkisi

Tablo 4.58 Korelasyon

		Örf ve Adetleri	İş yapış şekilleri	Dini yaşayış biçimleri	Sosyal Hayat	Düşünce Biçimleri	Dil	Davranış Biçimi	Tarih
Örf ve Adetleri	Korelasyon Anl.(2- kuyruklu) N	1 54							
İş yapış şekilleri	Korelasyon Anl.(2- kuyruklu) N	,486** ,000 54	1 54						
Dini yaşayış biçimleri	Korelasyon Anl.(2- kuyruklu) N	,656** ,000 54	,321* ,018 54	1 54					
Sosyal Hayat	Korelasyon Anl.(2- kuyruklu) N	,616** ,000 54	,411** ,002 54	,380** ,005 54	1 54				
Düşünce Biçimleri	Korelasyon Anl.(2- kuyruklu) N	,499** ,000 54	,456** ,001 54	,448** ,001 54	,523** ,000 54	1 54			
Dil	Korelasyon Anl.(2- kuyruklu) N	,656** ,000 54	,536** ,000 54	,416** ,002 54	,647** ,000 54	,485** ,000 54	1 54		
Davranış Biçimi	Korelasyon Anl.(2- kuyruklu) N	,607** ,000 54	,422** ,001 54	,483** ,000 54	,649** ,000 54	,717** ,000 54	,617** ,000 54	1 54	
Tarih	Korelasyon Anl.(2- kuyruklu) N	,623** ,000 54	,345* ,011 54	,427** ,001 54	,611** ,000 54	,482** ,000 54	,450** ,001 54	,605** ,000 54	1 54

Tablo 4.59 Örf ve Adetleri ^a

Model	Kolinearite İstatistiği	
	Tolerans	VIF
1 İş yapış şekilleri	,703	1,423
Dini yaşayış biçimleri	,624	1,604
Sosyal Hayat	,420	2,378
Düşünce Biçimleri	,394	2,537
Dil	,543	1,842
Davranış Biçimi	,257	3,893
Tarih	,353	2,829

a. Bağımlı Değişken: Örf ve Adetleri

Tablo 4.60 Eşitlikte Olmayan Değişkenler

		Skor	Df	Anl.
0	Değişkenler Örf ve Adetleri	,179	1	,672
	İş yapış şekilleri	,094	1	,759
	Dini yaşayış biçimleri	3,362	1	,067
	Sosyal Hayat	,179	1	,672
	Düşünce Biçimleri	,000	1	,986
	Dil	1,670	1	,196
	Davranış Biçimi	,023	1	,879
	Tarih	,027	1	,869
	Toplam	7,726	8	,461

Tablo 4.61 Kültürel Farklılık

		Model 1			Model 2			Model 3		
		B	Wald	Anl.	B	Wald	Anl.	B	Wald	Anl.
	Dini Faklılık	-1.722	3.245	.072	-.517	1.790	.181	.990	1.768	.184
	Dil Farklılığı	1.680	3.121	.077	.702	2.335	.126	-.820	1.374	.241
	Sabit	.332	.024	.876	-.410	.057	.811	-.601	.130	.718
Ki kare		10,152**			3,327			2,526		
Hassaslık		100,0			100,0			85,7		
Özgüllük		14,3			15,4			30,8		
Doğru tahmin oranı		68,4			72,5			59,3		
-2 Log likelihood		39,864			47,119			34,866		
Cox & Snell R Kare		0,234			0,080			0,089		
Nagelkerke R Kare		0,320			0,111			0,119		

Hosmer and Lemeshow Test	0,844	0,573	0,873
N	38	40	27

Notlar: Anlamlılık seviyeleri *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.001; Model 1: TMSOŞ (1) vs. OG(0); Model 2: TSOŞ (1) vs. Diğer(0); Model 3: OG (1) vs. Diğer(0).

Kültürel farklar konusuna gelince, yatırım yapan şirketlerin algıladıkları kültürel farkların yatırım kararları üzerinde etkisi olup olmadığına baktığımızda örf adet farkı, iş yapış şekilleri, dini yaşayış şekilleri, sosyal hayat, düşünce biçimi, dil, tarih, davranış biçimi gibi değişkenlerden belirli bir grubun algısının farklı olup olmadığına bakılmıştır. Elde edilen skorlarda 2 değişken; din ve dil öne çıkmıştır.

Din ve dil değişkeninde Model 1’de p<0.1 anlamlılık seviyesinde anlamlıdır. Din değişkeninde β negatiftir yani din farkını çok olarak algılayanlar OG’yi TSOŞ’a tercih ederler. Yine bu modelde dil farklılığını fazla olarak algılayanların β pozitif olduğu yani TSOŞ’ı, OG’ye tercih ettiği görülmüştür.

Bir tek 1. modelin ki kare değeri p<0.05 anlamlıdır ve modelin doğru tahmin oranı 68’dir. -2 Log likelihood 39 ve Nagelkerke R değeri 32’dir.

Kültürel farklar fazla olduğunda düşük kaynak ayrılan giriş şeklinin seçileceği ile ilgili tezimiz p<0.1, kısmen doğrulanmıştır. Dini farkları çok olarak algılayanlar OG’yi, TSOŞ’a tercih ederken, dil konusundaki farkı çok olarak algılayanların ise tam tersi sonuç verdiği ve OG yerine TSOŞ’u tercih ettikleri gözlenmektedir.

H9: Kültürel farklılığı daha fazla olarak algılayanların düşük giriş şekillerini tercih edeceğine dair çok az destekleyici veri bulunmuştur.

10. Know How’ın Pazara Giriş Şekline Etkisi

Tablo 4.62 Korelasyon

		Ürününüz Ne Kadar Farklılaştırılmış Ürün	Ürününüz Ne Kadar Standart Ürün	Teknolojik Yenilik Gerektirmesi
Ürününüz Ne Kadar Farklılaştırılmış Ürün	Korelasyon Anl.(2-kuyruklu)	1		
	N	54		
Ürününüz Ne Kadar Standart Ürün	Korelasyon Anl.(2-kuyruklu)	-,192 ,165	1	
	N	54	54	
Teknolojik Yenilik Gerektirmesi	Korelasyon Anl.(2-kuyruklu)	,219 ,112	,168 ,224	1
	N	54	54	54

Tablo 4.62 Korelasyon**Tablo 4.63 Ürününüz Ne Kadar Farklılaştırılmış Ürün^a**

Model	Kolinearite İstatistiği	
	Tolerans	VIF
1 Ürününüz Ne Kadar Standart Ürün	,987	1,013
Teknolojik Yenilik Gerektirmesi	,987	1,013

a. Bağımlı Değişken: Ürününüz Ne Kadar Farklılaştırılmış Ürün

Tablo 4.64 Eşitlikte Olmayan Değişkenler

		Skor	Df	Anl.
0	Değişkenler Ürününüz Ne Kadar Farklılaştırılmış Ürün	,074	1	,786
	Ürününüz Ne Kadar Standart Ürün	,052	1	,820
	Teknolojik Yenilik	,135	1	,713
	Toplam	,243	3	,970

Tablo 4.65 Know-How

		Model 1			Model 2			Model 3		
		B	Wald	Anl.	B	Wald	Anl.	B	Wald	Anl.
	Farklılaşmış Ürün	.099	.101	.750	.374	1.455	.228	.607	1.686	.194
	Teknolojik Yenilik Oranı	-.137	.163	.687	-.313	1.020	.313	-.441	.915	.339
	Sabit	.655	.256	.613	.675	.385	.535	-.185	.018	.893
Ki kare		0,238			2,129			1,999		
Hassaslık		100,0			96,3			54,3		
Özgüllük		0,0			7,7			53,8		
Doğru tahmin oranı		63,2			67,5			59,3		
-2 Log likelihood		49,779			48,318			36,394		

Cox & Snell R Kare	0,006	0,052	0,071
Nagelkerke R Kare	0,009	0,072	0,095
Hosmer and Lemeshow Test	0,255	0,209	0,011
N	38	40	27

Notlar: Anlamlılık seviyeleri *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.001; Model 1: TMSOŞ (1) vs. OG(0); Model 2: TSOŞ (1) vs. Diğer(0); Model 3: OG (1) vs. Diğer(0).

Know how ve teknolojik düzeyi yüksek olan ürünler ile ilgili değişkenlerde yapılan çalışmalarda, işin farklılaştırılma düzeyi, standart iş olması ve teknolojik düzeyi konusunda belirlenen değişkenlerin hiçbirinde anlamlı düzeyde bir fark bulunmamıştır. Oluşturulan 3 modelde de anlamlı biçimde farklılık gözlenmemiştir.

H 10: Transfer edilemeyen bilginin çok olması ve teknolojik yenilik seviyesinin yüksek olması durumunda şirketin daha çok kaynak gerektiren giriş şeklini tercih edeceği yönünde bir kanıt bulunamamıştır. Bu yüzden bu hipotezi reddetmemiz gerekir.

Oluşturduğum Eklektik Modelin Pazara Giriş Şekline Etkisi

Tablo 4.66 Korelasyon

		Siyasal İstikrarsızlık Riski	Devletin Yatırıma El Koyma Riski	Vergileri Aniden Arttırma Riski	Yabancı Yatırımcıya Karşı Devletin Tutumu	Yabancı Yatırımcıya Karşı Halkın Tutumu	Rusya Pazarında Olup Şirketinizde Olmayan Know-how Edinme İhtimali
Siyasal İstikrarsızlık Riski	Korelasyon Anl.(2-kuyruklu) N	1 54					
Devletin Yatırıma El Koyma Riski	Korelasyon Anl.(2-kuyruklu) N	,378** ,005 54	1 54				
Vergileri Aniden Arttırma Riski	Korelasyon Anl.(2-kuyruklu) N	,200 ,148 54	,577** ,000 54	1 54			
Yabancı Yatırımcıya Karşı Devletin Tutumu	Korelasyon Anl.(2-kuyruklu) N	,425** ,001 54	,523** ,000 54	,039 ,777 54	1 54		
Yabancı Yatırımcıya Karşı Halkın Tutumu	Korelasyon Anl.(2-kuyruklu) N	,235 ,087 54	,481** ,000 54	,041 ,767 54	,635** ,000 54	1 54	
Rusya Pazarında Olup Şirketinizde Olmayan Know-how Edinme İhtimali	Korelasyon Anl.(2-kuyruklu) N	,386** ,004 54	,477** ,000 54	,138 ,319 54	,401** ,003 54	,533** ,000 54	1 54

** . Korelasyon 0.01 de anlamlıdır .

Tablo 4.67 Siyasal İstikrarsızlık Riski ^a

Model		Kolinearite İstatistiği	
		Tolerans	VIF
1	Devletin Yatırıma El Koyma Riski	,306	3,268
	Vergileri Aniden Arttırma Riski	,452	2,212
	Yabancı Yatırımcıya Karşı Devletin Tutumu	,477	2,097
	Yabancı Yatırımcıya Karşı Halkın Tutumu	,489	2,044
	Rusya Pazarında Olup Şirketinizde Olmayan Know-how Edinme İhtimali	,540	1,850

a. Bağımlı Değişken: Siyasal İstikrarsızlık Riski

Tablo 4.68 Eşitlikte Olmayan Değişkenler

		Skor	Df	Anl.
Değişkenler	Siyasal İstikrarsızlık Riski	10,081	1	,001
	Devletin Yatırıma El Koyma Riski	10,132	1	,001
	Vergileri Aniden Arttırma Riski	9,200	1	,002
	Yabancı Yatırımcıya Karşı Devletin Tutumu	9,462	1	,002
	Yabancı Yatırımcıya Karşı Halkın Tutumu	10,065	1	,002
	Rusya Pazarında Olup Şirketinizde Olmayan Know-how Edinme İhtimali	7,568	1	,006
Toplam		22,537	6	,001

Tablo 4.69 Eklektik Model

		Model 1			Model 2			Model 3		
		B	Wald	Anl.	B	Wald	Anl.	B	Wald	Anl.
	Siyasi İstikrarsızlık Riski	-2.400	4.259	.039	.280	.511	.475	.949	3.069	.080
	Devletin El Koyma Riski	2.276	1.922	.166	.341	.462	.497	-.264	.189	.664
	Vergilerin Artması Riski	-4.360	3.067	.080	-1.107	3.919	.048	.519	.570	.450
	Yabancı Yatırımcıya Karşı Devletin Tutumu	-2.161	2.616	.106	.482	.601	.438	.695	.821	.365
	Yabancı Yatırımcıya Karşı Halkın Tutumu	-3.125	3.836	.050	-.521	.769	.380	.818	1.143	.285
	Know-How Edinme İhtimali	-.431	.102	.750	-.703	2.240	.134	-.647	.798	.372
	Sabit	30.378	5.970	.015	4.113	3.960	.047	-6.593	2.880	.090
	Ki kare	35,948***			9,713			11,320*		
	Hassaslık	95,9			85,2			71,4		
	Özgüllük	92,9			38,5			76,9		
	Doğru tahmin oranı	94,7			70,0			74,1		
	-2 Log likelihood	14,068			40,734			26,073		
	Cox & Snell R Kare	0,612			0,216			0,342		
	Nagelkerke R Kare	0,836			0,301			0,457		
	Hosmer and Lemeshow Test	0,617			0,280			0,663		
	N	38			40			27		

Notlar: Anlamlılık seviyeleri *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.001; Model 1: TMSOŞ (1) vs. OG(0); Model 2: TSOŞ (1) vs. Diğer(0); Model 3: OG (1) vs. Diğer(0).

Son olarak da, bütün hipotezlerde en yüksek skora sahip değişkenler denkleme dahil edilmiştir. Başta belirttiğim gibi Model 1’de değerleri maksimum hale getirecek denklemlerin seçildiğini tekrar belirtmem gereklidir. Başta zaten açıkladığım değişkenlerin yani siyasi istikrarsızlık, devletin yatırıma el koyma riski, halkın ve devletin yabancı yatırımcılara karşı tutumu ve pazarda var olan bir özelliğten yararlanmak değişkenlerini kullanarak olarak oluşturduğu modelin yatırım şeklini doğru tahmin etme oranına baktığımızda Model 1 için % 94 olduğu ve Ki kare değerinin p<0.001 seviyesinde anlamlı olduğu görülmektedir. Yani bu son modelin yeterince iyi bir tahmin oranına sahip olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle verilen değişkenler sayesinde şirketin TSOŞ veya OG giriş şeklini mi seçeceğini modelimiz doğru tahmin etmektedir. -2 Log likelihood değeri 14’tür ki bu düşük ve istenen bir değerdir. Nagelkerke R Kare değeri 83’tür ve bu da mükemmele yakın bir orandır.

Diğer modellerin tahmin oranı ise 70 ila 74’tür ve bu oran da baştaki tahmin oranından daha iyi bir oran olup yatırım giriş şeklini tahmin etmemiz mümkün hale gelir. Model 3’ün de ki kare değeri p<0.1’de anlamlıdır. -2 Log likelihood değeri 26, Nagelkerke değeri ise 45’tir.

5.BÖLÜM

SONUÇ, ÖNERİLER VE KISITLAR

5.1 Sonuç

Araştırma kapsamında işlem maliyeti teorisi ve özellikle de kurumsal faktörlere yer vermiş bulunmaktayım. Genellikle gelişmiş ülke örneğinde kullanılan bu değişkenlerin, gelişmekte olan ülke örneğinde nasıl tepki verdiğine bakmak gerekirse bulgularımızı tek tek incelememiz gerekir. Demirbağ ve diğerleri (2009) gelişmekte olan ülkelerde daha az siyasi kısıtlamalar varsa şirketlerin TSOŞ yerine OG yapma eğiliminde olduğunu bulmuşlardır. Yaptığım araştırmalarda Rusya örneğinde ülke riskini (ülke riski olarak adlandırdığım riskin içinde siyasal risk tanımı da mevcuttur) yüksek olarak algılayanların daha düşük giriş şeklini tercih ettiklerine dair kanıtlar elde etmiş bulunmaktayım. Demirbağ ve diğerlerinin (2009) yaptığı araştırmadaki gelişmekte olan ülke bulgularına benzer bulguları çalışmamda elde ettim.

Devletin müdahale riski konusunda yaptığım araştırmada da bu riski yüksek olarak algılayan şirketlerin düşük giriş şekillerini tercih ettikleri konusunda kanıtlar buldum. Burada dikkat çekmem gereken nokta ise bazı değişkenlerde “Diğer” giriş şekillerini oluşturan 3. Grubumuza dair bazı değişkenlerde beklentilerimizin aksi yönde bulgulara rastlamamızdır. Bunun temel nedeni bu grupta yer alan ihracat yapan şirketlerin görüşlerinin, fiili yatırım yapan şirketlerden farklı olmasına bağlanabilir.

Ülkedeki hukuki ve yönetsel keyfi uygulamalar da yine ülke ile ilgili risk algısını arttıran etkenlerden bazılarıdır. Ahsan & Musteen (2011) dışsal nedenlerden ötürü risk algısının artmasından dolayı şirketlerin düşük giriş şekillerini tercih edecekleri konusunda görüş bildirmiştir. Araştırma sonuçlarında yine bu tip risk algısının artmasının az kaynak gerektiren giriş şekilleri tercihinde etkili olacağına dair düşük düzeyde kanıtlara ulaşılmış bulunmaktayım.

Doğrudan dış yatırım yapılan ülkedeki paydaşların bu yatırıma karşı olumlu tavırlarının daha fazla kaynak gerektiren giriş şekilleri seçiminde etkisi olduğuna dair düşük seviyede kanıtlara rastladım.

Yazında pazardaki ekonomik beklentilerin çok olmasının, giriş şekli seçilirken daha fazla kaynak adanan şekilleri seçmelerine neden olduğuna dair çalışmalara rastlamış olsam da ekonomik beklenti ve giriş şekli seçimi arasında istatistiksel bir bağlantı bulamadım.

Root (1987) rekabet seviyesinin yüksek olduğu pazarlara düşük giriş şekilleri tercih edileceğini ifade etmiştir. Rekabet seviyesinin giriş şekli ile bağlantılı olduğuna dair araştırmamda kanıtlara rastlanmıştır. Buna göre daha fazla rekabet olan sektörlerde şirketler düşük giriş şekillerini tercih etmektedirler çünkü şirketler risklerini paylaşarak kendilerini garantiye alma eğilimindedirler.

Araştırmamda ayrıca ana ülkedeki durumun yatırım yapılacak ülkedeki giriş şekli seçiminde etkisinin olabileceği konusunda (O'Shaughnessy, 1996) çeşitli çalışmalara rastladım fakat bu hipotezi kanıtlayabilecek istatistiksel bir veri bulamadım.

Demirbağ ve diğerleri (2009) kültürel mesafe ve giriş şekli konusunda bir bağlantı bulamamışlardır. Araştırmamda kullandığım kültürel mesafe başlığının içinde bulunan diller arası mesafe değişkeni ile ilgili Demirbağ ve diğerleri (2009) bu mesafenin artması ile daha çok kaynak gerektiren giriş şekillerinin tercih edileceğine orta derecede kanıt bulmuşlardır. Benim çalışmamda ise kültürel mesafenin artması ile az kaynak gerektiren giriş şekillerinin tercih edileceğine dair çok düşük düzeyde kanıt bulunurken 1. modelde diller arası mesafenin artması ile daha fazla kaynak gerektiren giriş şekillerinin tercih edildiğine dair kanıtlar elde edilmiştir. Buradaki bulguların farklı olmasının temel nedenlerinden birinin araştırmanın dayandığı kültür değişkenini farklı biçimde tanımlamamızdan ileri geldiğini düşünmekteyim.

Root (1987) ve Kim & Hwang (1992) aktarılamayan bilgi seviyesi yüksekse şirketlerin bu avantajlarını korumak için düşük giriş şekillerini tercih edeceklerinden bahsetmiştir. Ancak araştırmamda aktarılamayan bilgi, know-how seviyesi ile giriş şekli seçimi arasında anlamlı bir bağlantı bulunamamıştır.

Son olarak da geliştirdiğim eklektik modelde bütün çalışmalardan seçtiğim en yüksek skorlu değişkenleri yani siyasi istikrarsızlık, devletin yatırıma el koyma riski, halkın ve devletin yabancı yatırımcılara karşı tutumu ve pazarda var olan bir özellikten yararlanmak değişkenlerini kullandım ve bu modelin gruba aidiyeti tahmin oranı tek tek oluşturduğum bütün modellerden çok daha iyi sonuç vermiştir (1. Modelde doğru tahmin oranı %94'tür).

Yukarda özetlediğim çalışmamda genellikle var olan hipotezleri destekler nitelikte bulgulara rastlamama rağmen bazı hipotezler için yalnızca düşük dereceli kanıtlar bulunmuştur. Özellikle risk algısını ölçtüğüm hipotezlerde, hipotezi destekler nitelikte kanıtlar bulunurken diğer hipotezlerde daha az kanıta raslanmıştır.

5.2 Öneriler ve Kısıtlar

Genel olarak yaptığımız araştırma ve elde ettiğimiz verilere baktığımızda bazı değişkenlerin gerçekten de pazara giriş yapılırken giriş şeklini önemli ölçüde etkilediğini görebilmekteyiz. Özellikle de son olarak oluşturulan karma modelin grup aidiyeti tahmin etme oranı çok yüksektir. Burada dikkat çekmem gereken önemli bir nokta var. Araştırma başlangıcında TSOŞ ve OG seçimi ekseninde oluşturulan model daha sonra doldurulan anketler doğrultusunda genişletilmiş ve “Diğer” olarak adlandırdığımız kontrat temelli ve ihracat gibi giriş şekillerinden oluşan 3. bir grup eklenmiştir. Bu grubun OG ve TSOŞ'lara göre daha düşük kaynak gerektiren giriş şekilleri yaptıkları varsayımı yapılmıştır. Fakat bu grupta yer alan ve ihracat yapan şirketlerin bir kısmı TSOŞ'a benzer görüşler belirtmiş yani benzer davranışta bulundukları sonucu ortaya çıkmıştır. Bunun muhtemel nedeni de pazarda bir şekilde olmalarına rağmen tam anlamı ile kaynak ayırmamalarıdır. Eğer aktif olarak pazarda yer alsalar, TSOŞ giriş biçimini tercih etmeleri olasıdır. Araştırmayı okurken dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta da; daha az sayıda model oluşturmak ve veri yorumlamayı kolaylaştırmak için 1. model olan TSOŞ ve OG arasındaki farkı daha net hale getirecek değişkenler seçilmiş ve VİF değerlerinin bu model üzerinden hesaplanmış olmasıdır. Bu yüzden diğer gruplarda olabilecek bazı farkların kaçırılmış olması kuvvetle muhtemeldir. Diğer muhtemel bir sorun da örneklem sayısıdır. Toplamda 54 olan sayı modellere göre 38, 40 ve 28 arasında değişmektedir. Bütün modellerdeki bu kısıtlama elde edilen sonuçların, verilen cevaplara daha duyarlı olduğu anlamına gelebilir. Bu muhtemel sorunların dışında araştırmanın kantitatif olması nedeni ile araştırdığımız konu hakkında sınırlı bilgi elde edilmiştir. Araştırmanın kalitatif araştırmalarla desteklenmesi incelenen konunun daha iyi anlanması açısından önemlidir.

Son olarak bu bölge ile ilgili gelecekte yapılacak araştırmalarda anketi dolduran şirket sayısını arttırmak verilerin güvenilirliğinin arttırılması açısından önemlidir.

KAYNAKÇA

- (1973). *Multinational Corporations in World Development*. New York: UN.
- (1998). *World Investment Report*. Geneva.
- (2011). *Human Development Report*. UNDP.
- Ageev, A., Gratchev, M. V., & Hisrich, R. D. (1995). Entrepreneurship in the Soviet Union and Post-Socialist Russia. *Small Business Economics*, 365-376.
- Ageev, A., Gratchev, M., & Hisrich, R. D. (1995). Entrepreneurship in the Soviet Union and post-Socialist Russia. *Small Business Economics*, 365-376.
- Ahsan, M., & Musteen, M. (2011). Multinational enterprises' Entry Mode Strategies and Uncertainty: A Review and Extension. *International Journal of Management Reviews*, 376-392.
- Aidis, R., & Adachi, Y. (2007). Russia: Firm entry and survival barriers. *Economic Systems*, 391-411.
- Andersen, O. (1993). On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. *Journal of International Business Studies*, 24(2), 209-231.
- Anderson, E., & Gatignon, H. (1986). Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. *Journal of International Business Studies*, 17(3), 1-26.
- Aybar, S., & Diğerleri, v. (2009). *Yurt dışında yatırım yapan çokuluslu Türk firmalarının listesinin ilk araştırma raporu*. İstanbul, New York: Vale Columbia Center Sürdürülebilir Uluslararası Yatırım .
- Aybar, S., & Diğerleri, v. (2011). *Turkish multinationals steady on their course despite crisis, survey finds*. İstanbul, New York: Vale Columbia Center Sürdürülebilir Uluslararası Yatırım.
- Bhaumik, S. K. (2003). Determinants of MNC's Mode of Entry into an Emerging Market: Some Evidence from Egypt and South Africa*. *DRC Working Papers Foreign Direct Investment in Emerging Markets Centre For New And Emerging Markets London Business School No. 13*.
- Blomstermo, A., & Sharma, D. D. (2003). *Learning in the Internationalisation Process of Firms*. Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Boratav, K. (1998). *Türkiye İktisat Tarihi (1908 - 1985)*. İstanbul: Gerçek Yayınları.
- Brouthers, K. (2002). Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance. *Journal of International Business Studies*, 203-221.
- Brouthers, K. D., & Brouthers, L. E. (2002). Acquisition or greenfield start-up? Institutional, cultural and transaction cost influences. *Strategic Management Journal*, 89-97.

- Buckley, P., & Casson, M. (1998). Analyzing Foreign Market Entry Strategies: Extending the Internalization Approach. *Journal of International Business Studies*, 539-561.
- Butler, K. C. (1997). *Multinational Finance*. Cincinnati, OH: South-Western College Pub.
- Canabal, A., & White, G. O. (2008). Entry mode research: Past and future. *International Business Review*, 17, 267-284.
- Cooper, J. (2013). The Russian economy twenty years after the end of the socialist economic system. *Journal of Eurasian Studies*, 55-64.
- Delios, A., & Beamish, W. P. (1999). Ownership Strategy of Japanese Firms: Transactional, Institutional and Experience Influences. *Strategic Management Journal*, 20, 915-933.
- Demirbag, M., & Tatoglu, E. (2008). Competitive strategy choices of Turkish manufacturing firms in European Union. *Journal of Management Development*, 727-743.
- Demirbag, M., Glaister, K. W., & Tatoglu, E. (2007). Institutional and transaction cost influences on MNE's ownership strategies of their affiliates :Evidence from an emerging market. *Journal of World Business*, 418-434.
- Demirbag, M., McGuinness, M., & Altay, H. (2010). Perceptions of Institutional Environment and Entry Mode FDI from an Emerging Country. *Management International Review*, 207-240.
- Demirbag, M., Tatoglu, E., & Glaister, K. W. (2009). Equity-based entry modes of emerging country multinationals:Lessons from Turkey. *Journal of World Business*, 445-462.
- Demirbag, M., Tatoglu, E., & Glaister, K. W. (2010). Institutional and transaction cost determinants of Turkish MNEs' location choice. *International Marketing Review*, 272-294.
- Dunning, H. J. (1988). Location and the Multinational Enterprise : A Neglected Factor? *Journal of International Business Studies*, 45-66.
- Dunning, J. (2000). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review* 9, 163-190.
- Dunning, J. H., & Narula, R. (1996). *Foreign Direct Investment and Governments : Catalysts for economic restructuring*. London ve New York: Routledge.
- Erdilek, A. (2003). A comparative analysis of inward and outward investment. *Transnational Corporations United Nations Conference on Trade and Development FDI in Turkey*.
- Erdilek, A. (2007). *Global Players From Emerging Markets: Strengthening Enterprise Competitiveness Through Outward Investment*. New York, Geneva: UN.
- Erdilek, A. (2008). "Internationalization of Turkish MNEs". *Journal of Management Development*, Vol. 27 Iss: 7, pp.744 – 760.
- Fabry, N., & Zeghni, S. (2002). Foreign direct investment in Russia: how the investment climate matters. *Communist and Post-Communist Studies*, 289-303.

- Ferreira, P. M., & Serra, F. A. (2008). Foreign Entry Mode Under Institutional Pressures; The Impact of Strategic Resource Seeking and Market Seeking Strategies. *Revista de Ciencias da Administracao*, 11-29.
- Gammeltoft, P., Pradhan, J. P., & Goldstein, A. (2010). Emerging multinationals: home and host country determinants and outcomes. *International Journal of Emerging Markets*, 254-265.
- Gil, A., Nakos, G., Brouthers, L. E., & Brouthers, K. D. (2006). Country-specific strategy and new venture formation in Central and East Europe. *International Business Review*, 15(1).
- Goldstein, A. (2009). Multinational Companies from Emerging Economies Composition, Conceptualization & Direction in the Global Economy. *Indian Journal of Industrial Relations*, 45(1), 137-147.
- Goldstein, A., & Pusterla, F. (2010). General features and specificities General features and specificities. *International Journal of Emerging*, 5, 289-306.
- Gregory G.Dess, G. T. (2007). *Strategic Management: Text and Cases*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Gupta, V., Hanges, P. J., & Dorfman, P. (2002). Cultural clusters: methodology and findings. *Journal of World Business*, 37, 11-15.
- Hair, J. F., Black, Babin, Anderson, & Tatham. (2006). *Multivariate Data Analysis* (Cilt 6). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hanson, P. (1999). The Russian Economic Crisis and the Future of Russian Economic Reform. *Europe-Asia Studies*, 1141-1166.
- Hill, C. W. (2008). *Global Business Today*. Boston: Boston.
- Hill, C. W., Hwang, P., & Kim, W. C. (1990). An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode. *Strategic Management Journal*, 117-128 Vol. 11, No. 2.
- J. J. Boddewyn, M. B. (Vol. 17, No. 3 Autumn, 1986). Service Multinationals: Conceptualization, Measurement and Theory. *Journal of International Business Studies*, 41-57.
- J. McCarthy, D., & Puffer, S. M. (1997; 32(4)). Strategic Investment Flexibility for MNE Success in Russia: Evolving Beyond Entry Modes. *Journal of World Business*, 293-319.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of Foreignness to Liability of Outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431.
- John H. Dunning, R. N. (2004). *Multinationals and Industrial Competitiveness: a new agenda*. Northampton, MA: Edward Elgar.
- Johnson, G., Whittington, R., & Scholes, K. (2011). *Exploring strategy: text & cases*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.

- Kaya, H. (2004). Internationalization of Turkish Manufacturing Firms:.. *TEZ Boğaziçi Üniversitesi*.
- Kaya, H. (2005). İhmal Edilmiş Bir Araştırma Alanı: Türk Firmalarının Yurtdışına Doğrudan Yatırım Yoluyla Uluslararasılaşması. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 137-154.
- Kaya, H. (2009). Unfavorable Business Environment and Foreign Direct Investment Activities of Turkish Manufacturing Firms. *BDDK Bankacılık ve Finansal Piyasalar*.
- Kaya, H., & Erden, D. (2008). Firm-specific capabilities and foreign direct investment activities of Turkish manufacturing firms. *Journal of Management Development*, 761-777.
- Kim, W. C., & Hwang, P. (1992). Global Strategy and Multinationals' Entry Mode Choice. *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, No. 1 (1st Qtr) 29-53.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Principles of Marketing*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Kouzesnetsov, A. (2009). Country conditions in emerging markets and their effects on entry mode decisions of multinational. *International Journal of Emerging*, 375-388 Vol. 4 No. 4.
- Lee, J.-W., & Tai, S. W. (2009). Determinants of product quality perceptions and their application to marketing standardisation The case of the automobile in Kazakhstan. *International Journal of Emerging*, 119-136; Vol. 4 No. 2.
- Li, J. (1994). Experience Effects and International Expansion: Strategies of Service MNCs in the Asia-Pacific Region. *Management International Review*, 217-234; 3rd Quarter.
- Luo, Y. (1999). *Entry and Cooperative Strategies In International Business Expansion*. Westport, CT: Quorum.
- Madhok, A. (1997). Cost, Value and Foreign Market Entry Mode: The Transaction and The Firm. *Strategic Management Journal*, 39-61.
- Malhotra, S., Sivakumar, K., & Zhu, P. (2011). A comparative analysis of the role of national culture on foreign market acquisitions by U.S. firms from emerging countries. *Journal of Business Research*, 714-722.
- Mead, R. (2005). *International management: cross-cultural dimensions*. Malden, MA: Blackwell.
- Mela, C. F., & Kopalle, P. K. (2002, 34). The impact of collinearity on regression analysis: the asymmetric effect of negative and positive correlations. *Applied Economics*, 667-677.
- Nielsen, L. (2011). *Classifications of Countries Based on Their Classifications of Countries Based on Their it Could be Done*. IMF Working Paper.
- O'Shaughnessy, N. J. (1996). Michael Porter's Competitive Advantage revisited. *Management Decision*, 34(6), 12-20.

- Pamuk, Ş., Boratav, K., & Keyder, Ç. (1987). *Kriz, gelir dağılımı ve Türkiye'nin alternatif sorunu*. İstanbul: Kaynak Yayinlari.
- Pease, S., Paliwoda, S., & Sleter, J. (2006). The Erosion of Stable Shareholder Practice in Japan ("Anteikabunushi Kosaku"). *International Business Review*, 618-640.
- Peng, C. Y., & So, T. S. (2002). Correction to "Logistic Regression Analysis and Reporting: A Primer". *Understanding Statistics*. 137.
- Pleines, H. (2005). *How to explain Russia's post-Soviet Political and Economic System*. 02 02, 2014 tarihinde [http://leader.viitorul.org/public/129/en/fsoAP69\[1\].pdf](http://leader.viitorul.org/public/129/en/fsoAP69[1].pdf) adresinden alındı
- Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. (cover story). *Harvard Business Review*, 68(2), 73-93.
- Raj Aggarwal, J. B. (Volume 20, Issue 5, October 2011). What is a multinational corporation? Classifying the degree of firm-level multinationality . *International Business Review* , 559.
- Ramsey, J. R., Barakat, L. L., & Monteir, o. R. (2013). Cultural Distance and Future Entry Mode. *Latin American Business Review*, 37-41.
- Reeb, C. C. (2000). Internationalization and Firm Risk: An Upstream-Downstream Hypothesis. *Journal of International Business Studies*, 611-629.
- Root, F. R. (1987). *Entry strategies for international markets*. Lexington, Mass: Lexington Books.
- Shenkar, O., & Zeira, Y. (1987). Human Resources Management in International Joint Ventures: Directions for Research. *The Academy of Management Review*, 546-557.
- Shieh, B.-L., & Wu, T.-C. (2012). Equity-based entry modes of the Greater Chinese Economic Area's foreign direct investments in Vietnam. *International Business Review*, 508-517.
- Singh, D. (2012). An Institutional Approach to Subsidiary Management. *International Journal of Emerging Markets*, 7(4), 397-410.
- Tatoglu, E., & Demirbag, M. (Vol. 27 No. 7, 2008). Transition in the age of anxiety:the Turkish case. *Journal of Management Development*, 653-659.
- Tatoğlu, E., & Glaister, K. W. (1998). Western MNCs' FDI in Turkey: An Analysis of Location Specific Factors. *Management International Review*, 133-159.
- Tikhomirov, V. (1997). Capital Flight from Post-Soviet Russia. *Europe-Asia Studies*, 591-615.
- Tsang, E. W. (2005). Influences on foreign ownership level and entry mode choice in Vietnam. *International Business Review*, 14(4), 441-463.
- UNCTAD. (2007). *Global Players From Emerging Markets: Strengthening Enterprise Competitiveness Through Outward Investment*. New York, Geneva: UNCTAD.

- Uray, N., Vardar, N., Nacar, R., & Kaplan, B. (2012). *Avrupa Birliği Pazarlarına Doğrudan Sermaye Yatırımı Yapan Türk şirketlerinin Uluslararası Pazarlama ve Uluslararası İşletme Açısından Analizi*. İstanbul.
- Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, 80 (2), 190-207.
- Vernon, R. (1979). The Product Cycle Hypothesis In A New International Environment. *Oxford Bulletin Of Economics And Statistics*, 41(4), 255-267.
- Vernon, R. (1986). Multinationals Are Mushrooming. *Challenge*, Vol. 29, No. 2, *Symposium of the Joint Economic Committee of Congress on the 40th Anniversary of the Employment Act of 1946 (Part 2)* (s. 41-47). M.E. Sharpe, Inc.
- Werner, S. (2002). Recent Developments in International Management Research: A Review of 20 Top Management Journals. *Journal of management*, 28(3), 277-305.
- Yakovlev. (2014). 5 (2014) 10–20 13. *Journal of Eurasian Studies*, 10-20.
- Yaprak, A., & Karademir, B. (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*, 438-446.

EK -1**Türk Şirketlerinin Rusya'ya Giriş şekilleri**

(* İşareti ile başlayan sorular zorunludur.)

Şirketinizin ismi**Şirketin kuruluş yılı*****Şirketin uluslararası faaliyete başlama yılı****Şirket Türkiye'de kuruldu ise kurulduğu kenti belirtiniz*****Şirketin Rusya'ya yatırıma başladığı yıl****Şirketiniz başka hangi ülkelerde faaliyet gösteriyor?*****Rusya'daki şirketinizde Türk ortağın/ortakların hissesi**

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- | | |
|--------------|--------------------------|
| % 10' dan az | ☐ |
| % 10-%49 | ☐ |
| %50-%50 | ☐ |
| %51-%90 | ☐ |
| %91-%100 | ☐ |

***Çalışan sayısı**

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- | | |
|-----------------|--------------------------|
| 25'ten az | ☐ |
| 25-50 | ☐ |
| 51-100 | ☐ |
| 101-250 | ☐ |
| 251-500 | ☐ |
| 501-750 | ☐ |
| 765-1000 | ☐ |
| 1000' den fazla | ☐ |

Faaliyette bulunan ülke sayısı

***Yatırım yapılan ülke sayısı**

Şirketin Rusya pazarına giriş şekli

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- Satın Alma ☐
- Sıfırdan Yatırım ☐

***Şirketin Rusya pazarına ilk yatırıma başlama şekli**

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- Lisanslama ☐
- Franchise ☐
- Diğer Kontrat Bazlı Anlaşmalar ☐
- İhracat ☐
- Ortak girişim ☐
- Tamamına sahip olunan şirket ☐

***Şu anda Rusya pazarındaki yatırımınız**

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- Lisanslama ☐
- Franchise ☐
- Diğer Kontrat Bazlı Anlaşmalar ☐
- İhracat ☐
- Ortak girişim ☐
- Tamamına sahip olunan şirket ☐

Kaç sektörde faaliyet gösteriyorsunuz ?

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- Tek sektörde ☐
- Birden fazla sektörde ☐

***Rusya'daki ana faaliyetiniz**

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- Sadece Üretim ☐
- Üretim ve Hizmet ☐
- Üretim+Hizmet+Pazarlama ☐
- Üretim ve Pazarlama ☐
- Sadece Hizmet ☐
- Satış Birimi ☐
- Sadece Pazarlama ☐

***Faaliyette bulunduğunuz ana sektör**

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- Otomativ, taşımacılık ve benzer sektörler ☐
- Telekomunikasyon ☐
- Yeme/ içme üretici ☐
- Kimyasallar ☐
- Tekstil,kıyafet, deri ☐
- Elektronik ve yazılım ☐
- Metal, demir ve çelik ☐
- Plastik ☐
- Makine mühendisliği ☐
- Ormancılık ☐
- Madencilik ☐
- İnşaat ☐
- Ticaret ☐
- Bankacılık ☐
- Diğer hizmet ☐ _____
- Diğer ☐

***Şirket varlıklarının yüzde kaç Türkiye dışındadır?**

***Şirket çalışanlarının yüzde kaç Türk vatandaşı değildir?**

***Şirket gelirlerinin yüzde kaçını Türkiye dışından elde etmektedir?**

***Rusya'ya yatırım yapmadan önce Rusya'yla ilgili risk algınız**
(Her satırda sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

	Az 1	2	3	4	Çok 5
Siyasal İstikrarsızlık Riski	☐	☐	☐	☐	☐
Ekonomik İstikrarsızlık Riski	☐	☐	☐	☐	☐
Dövizin Dalgalanma Riski	☐	☐	☐	☐	☐
Devletin Yatırıma El Koyma Riski	☐	☐	☐	☐	☐
Kazançların Ülke Dışına Çıkarılmasını Engelleme Riski	☐	☐	☐	☐	☐
Fiyat Kontrolü Riski	☐	☐	☐	☐	☐
Yerel Üreticiyi Yabancı Yatırımlara Karşı Koruma Riski	☐	☐	☐	☐	☐
Vergileri Aniden Arttırma Riski	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketin Sahiplik Oranına Karışma Riski	☐	☐	☐	☐	☐
Ticaret Engelleri Koyma Riski	☐	☐	☐	☐	☐
Yabancı Yatırımların Engelleme Riski	☐	☐	☐	☐	☐

*** Rusya'ya yatırım yapmadan önce Rusya'nın ve Türkiye'nin uluslararası ilişkileri**

(Her satırda sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

	Negatif1	2	3	4	Pozitif 5
Rusya-Türkiye siyasi ilişkileri	☐	☐	☐	☐	☐
Rusya-Türkiye ekonomik ilişkileri	☐	☐	☐	☐	☐
Rusya'nın komşuları ile ilişkileri	☐	☐	☐	☐	☐
Rusya'nın uluslararası kurumlarla ilişkileri	☐	☐	☐	☐	☐
Türkiye'nin komşuları ile ilişkileri	☐	☐	☐	☐	☐
Türkiye'nin uluslararası kurumlarla ilişkileri	☐	☐	☐	☐	☐

***Rusya pazarına girmeden önce aşağıdaki faktörler sizi ne kadar etkiledi**

(Her satırda sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

	Az 1	2	3	4	5 Çok
İllegal Grupların (mafya) Varlığı	☐	☐	☐	☐	☐
Hukukun Açık Olmaması	☐	☐	☐	☐	☐
Devletin Keyfi Uygulamaları	☐	☐	☐	☐	☐
Yabancı Yatırımcıya Karşı Devletin Tutumu	☐	☐	☐	☐	☐
Yabancı Yatırımcıya Karşı Halkın Tutumu	☐	☐	☐	☐	☐
Rüşvet	☐	☐	☐	☐	☐
Yozlaşma	☐	☐	☐	☐	☐
İş Ahlakı	☐	☐	☐	☐	☐
Ticarete Belirsizlik	☐	☐	☐	☐	☐
Kaynak Yoğunluğu	☐	☐	☐	☐	☐
Kaliteli Girdi Varlığı	☐	☐	☐	☐	☐
Yatırım Teşvikleri	☐	☐	☐	☐	☐
Doğal Kaynakların Varlığı	☐	☐	☐	☐	☐
Ticari veya Ticari Olmayan Engeller	☐	☐	☐	☐	☐
İş Gücünün Maliyeti	☐	☐	☐	☐	☐
Rusya Pazarında Olup Şirketinizde Olmayan Know-how Edinme İhtimali	☐	☐	☐	☐	☐
Altyapı Varlığı	☐	☐	☐	☐	☐

Kalifiye İşgücü Varlığı	☐	☐	☐	☐	☐

***Yatırım yapmadan önce Rusya pazarına ilişkin beklentileriniz**
(Her satırda sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

	Az 1	2	3	4	5 Çok
Pazar Büyümesi Beklentisi	☐	☐	☐	☐	☐
Ekonomik İstikrar Beklentisi	☐	☐	☐	☐	☐
Siyasal İstikrar Beklentisi	☐	☐	☐	☐	☐
Rusya Pazarının Yeni Pazarlara Açılmak için Aracı Olması Beklentisi	☐	☐	☐	☐	☐
Ucuz İş Gücü Beklentisi	☐	☐	☐	☐	☐
Ucuz Girdi Beklentisi	☐	☐	☐	☐	☐
Büyük Nüfus (Tüketici) Beklentisi	☐	☐	☐	☐	☐
Kişi Başına Düşen Milli Gelir Artışı Beklentisi	☐	☐	☐	☐	☐

***Şirketin İlk Yurt Dışı Yatırımı**

Evet ☐

Hayır ☐

***İçinde bulunduğunuz sektördeki özellikleri tanımlayınız**
(Her satırda sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

	Az 1	2	3	4	5 Çok
Rusya'da Sektörünüzdeki Rekabet Oranı	☐	☐	☐	☐	☐
Dünya'da sektörünüzde lider firmaların Rusya pazarda olma oranı	☐	☐	☐	☐	☐
Küresel rakiplerinizin Rusya pazarında olma oranı	☐	☐	☐	☐	☐
Bölgesel rakiplerinizin Rusya pazarında olma oranı	☐	☐	☐	☐	☐
Sektörünüzün Büyüme Hızı	☐	☐	☐	☐	☐
Sektörünüzde Teknolojik Devir Hızı	☐	☐	☐	☐	☐
Sektörünüzde Ar-Ge Yoğunluğu	☐	☐	☐	☐	☐
Sektörünüzde Reklam Yatırım Düzeyi	☐	☐	☐	☐	☐
Rusya'da aynı sektörde Türk Şirket yoğunluğu	☐	☐	☐	☐	☐
Rusya'da Sektörünüzde pazar paylarının değişim hızı	☐	☐	☐	☐	☐
Sektörünüzde Gelecekte rekabetin artma olasılığı	☐	☐	☐	☐	☐

--

***Yatırım yapmadan önce Türkiye'deki durum nasıldı?**

(Her satırda sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

	Az 1	2	3	4	5 Çok
Türkiye'de Siyasi İstikrar	☐	☐	☐	☐	☐
Türkiye'de Ekonomik İstikrar	☐	☐	☐	☐	☐
Türkiye'de Satın Alma Gücü	☐	☐	☐	☐	☐
Türkiye'de Devletin Yurt Dışına Açılma Teşvikleri	☐	☐	☐	☐	☐
Türkiye'de Ulusal Güvenlik	☐	☐	☐	☐	☐
Türkiye'de Ucuz Girdi	☐	☐	☐	☐	☐
Türkiye'de Ucuz İş Gücü	☐	☐	☐	☐	☐
Türkiye'de Pazar Büyüklüğü	☐	☐	☐	☐	☐
Türkiye'de Ekonomik Kriz	☐	☐	☐	☐	☐

***Yaptığınız iş/ ürününüz ile ilgili özellikleri tanımlayınız**

(Her satırda sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

	Az 1	2	3	4	5 Çok
Teknolojik Yenilik Gerektirmesi	☐	☐	☐	☐	☐
Markanızın Türkiye'de Bilinilirliği	☐	☐	☐	☐	☐
Markanızın Yerel Pazarda Bilinilirliği	☐	☐	☐	☐	☐
Markanızın Dünyada Bilinilirliği	☐	☐	☐	☐	☐
Ürününüz Ne Kadar Farklılaştırılmış Ürün	☐	☐	☐	☐	☐
Ürününüz Ne Kadar Standart Ürün	☐	☐	☐	☐	☐

Müşterilerin markanıza bağlılığı	☐	☐	☐	☐	☐

***Rusya'ya yatırım yapmadan önce aşağıdaki maddeler göre Türkiye ile Rusya ne kadar farklıydı**

(Her satırda sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

	Az 1	2	3	4	5 Çok
Örf ve Adetleri	☐	☐	☐	☐	☐
İş yapış şekilleri	☐	☐	☐	☐	☐
Dini yaşayış biçimleri	☐	☐	☐	☐	☐
Sosyal Hayat	☐	☐	☐	☐	☐
Düşünce Biçimleri	☐	☐	☐	☐	☐
Dil	☐	☐	☐	☐	☐
Davranış Biçimi	☐	☐	☐	☐	☐
Tarih	☐	☐	☐	☐	☐

***Anketi dolduranın unvanı**

e-postanızı yazmanız halinde tez bulgularını tarafınız iletmekten memnuniyet duyarım

_____@_____

Tavsiye, istek veya görüşlerinizi paylaşırsanız çok sevinirim

Şirketin yıllık satış miktarı (cevap vermek zorunda değilsiniz)

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

0-500.000\$	☐
500.000-1.000.000\$	☐
1.000.000-10.000.000\$	☐
10.000.000-25.000.000\$	☐
25.000.000-50.000.000\$	☐
50.000.000-100.000.000\$	☐
100.000.000-500.000.000\$	☐
500.000.000 \$' dan fazla	☐

Şirketin büyüklüğü (cevap vermek zorunda değilsiniz)

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

0-500.000\$	☐
500.000-1.000.000\$	☐

1.000.000-10.000.000\$	☐
10.000.000-25.000.000\$	☐
25.000.000-50.000.000\$	☐
50.000.000-100.000.000\$	☐
100.000.000-500.000.000\$	☐
500.000.000 \$' dan fazla	☐

ÖZGEÇMİŞ

Reşat Bako 22.12.1987’de Kosova Prizren’de doğdu. İlk ve orta öğrenimini burada tamamladıktan sonra 2006 yılında Boğaziçi Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler lisans öğrenimine başladı ve 2011 yılında onur öğrencisi olarak mezun oldu. Daha sonra 2011 yılında Galatasaray Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalında İşletme yüksek lisans programına başladı. Bu süre zarfında özel sektörde çeşitli staj ve projelerde görev aldı.

TEZ ONAY SAYFASI

Üniversite	Galatasaray Üniversitesi
Enstitü	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı Soyadı	Reşat Bako
Tez Başlığı	Türk Şirketlerinin Gelişmekte Olan Ükelere Giriş Şekilleri Rusya Örneği
Savunma Tarihi	21.08.2014
Danışmanı	Prof. Dr. Sibel Yamak

JÜRİ ÜYELERİ

Ünvanı, Adı, Soyadı
Prof. Dr. Sibel YAMAK
Prof. Dr. Ekrem TATOĞLU
Prof. Dr. Aylin ATAAY SAYBAŞILI

İmza
Sibel
Ekrem
Aylin

Enstitü Müdürü

Prof. Dr. M. Yaman ÖZTEK