

T. C.
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

TÜRKİYE'DEKİ İŞLETME GRUPLARININ ULUSLARARASILAŞMASI: ÇOKLU
ÖRNEK OLAY ARAŞTIRMASI

DOKTORA TEZİ

HAZIRLAYAN
SERKAN DİRLİK

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. TUNCER ASUNAKUTLU

ŞUBAT, 2014

MUĞLA

T.C.
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

TÜRKİYE'DEKİ İŞLETME GRUPLARININ ULUSLARARASILAŞMASI: ÇOKLU ÖRNEK
OLAY ARAŞTIRMASI

SERKAN DİRLİK

Sosyal Bilimler Enstitüsünce

“Doktora”

Diploması Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir.

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 04.02.2014

Tezin Sözlü Savunma Tarihi : 21.01.2014

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Tuncer ASUNAKUTLU

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Ömür N. Timurcanday ÖZMEN

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Soner TASLAK

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Saniye DEDEOĞLU

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Atilla GÖKTAŞ

Enstitü Müdürü : Prof. Dr. Namık Kemal ÖZTÜRK

OCAK, 2014

MUĞLA

TUTANAK

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 13/01/2014 tarih ve 617/2 sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 38. maddesine göre, İşletme Anabilim Dalı Doktora öğrencisi Serkan DİRLİK'in "Türkiye'deki İşletme Gruplarının Uluslararasılaşması: Çoklu Örnek Olay Araştırması" adlı tezini incelemiş ve aday 21/01/2014 tarihinde saat 14:00'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra...90.... dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin kabul edildiğineOYBİRLİĞİ..... ile karar verildi.

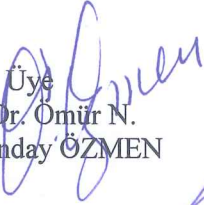
Tez Danışmanı

Prof. Dr. Tuncer ASUNAKUTLU



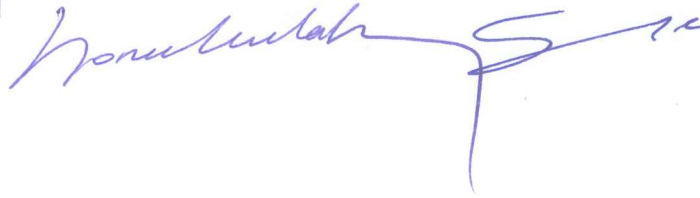
Üye

Prof. Dr. Omür N.
Timurcanday ÖZMEN



Üye

Doç. Dr. Soner TASLAK



Üye

Doç. Dr. Saniye DEDEOĞLU

Üye

Doç. Dr. Atilla GÖKTAŞ



YEMİN

Doktora tezi olarak sunduğum “Türkiye’deki İşletme Gruplarının Uluslararasılaşması: Çoklu Örnek Olay Araştırması” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.



04/02/2014

Serkan DİRLİK

YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ VERİ GİRİŞ FORMU

YAZARIN

MERKEZİMİZCE DOLDURULACAKTIR.

Soyadı : Dirlik

Adı : Serkan

Kayıt No:

TEZİN ADI

Türkçe : Türkiye'deki İşletme Gruplarının Uluslararasılaşması: Çoklu Örnek Olay Araştırması

Y. Dil : Internationalization of Business Groups in Turkey: A Multiple-Case Study Research

TEZİN TÜRÜ: Yüksek Lisans

Doktora

Sanatta Yeterlilik

TEZİN KABUL EDİLDİĞİ

Üniversite : Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi

Fakülte : İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü

Diğer Kuruluşlar :

Tarih : 21.01.2014

TEZ YAYINLANMIŞSA

Yayınlayan :

Basım Yeri :

Basım Tarihi :

ISBN :

TEZ YÖNETİCİSİNİN

Soyadı, Adı : ASUNAKUTLU, Tuncer

Ünvanı : Prof. Dr.

TEZİN YAZILDIĞI DİL : TÜRKÇE

TEZİN SAYFA SAYISI: 394

TEZİN KONUSU (KONULARI) :

1. İşletme Grupları
2. Uluslararasılaşma
3. İşletme Gruplarının Uluslararasılaşması

TÜRKÇE ANAHTAR KELİMELER:

1. Giriş Stratejileri
2. Lokasyon Seçimi
3. İşletme Grupları
4. Türkiye

Başka vereceğiniz anahtar kelimeler varsa lütfen yazınız.

İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMELER: Konunuzla ilgili yabancı indeks, abstract ve thesaurus'u kullanınız.

1. Entry Strategies
2. Location Choice
3. Business Groups
4. Turkey

Başka vereceğiniz anahtar kelimeler varsa lütfen yazınız.

- 1- Tezimden fotokopi yapılmasına izin vermiyorum
- 2- Tezimden dipnot gösterilmek şartıyla bir bölümünün fotokopisi alınabilir
- 3- Kaynak gösterilmek şartıyla tezim tamının fotokopisi alınabilir

Yazarın İmzası :



Tarih : 04/02/2014

ÖZET

Bu çalışmada, Türkiye kökenli işletme gruplarının uluslararasılaşmaları incelenmiştir. İşletme gruplarının uluslararasılaşmalarında, grup düzeyi karakteristiklerin, yurt dışı operasyon birimlerinin kurulma motivasyonlarının ve yurt dışındaki birimlerin faaliyet gösterdikleri ülke ile Türkiye arasındaki kurumsal mesafenin hem işletme gruplarının lokasyon tercihlerine hem de operasyon birimleri için tercih ettikleri giriş şekline etkileri irdelenmiştir.

Araştırmanın öngörülerini sınamak için öncelikle Türkiye’de faaliyet gösteren işletme grupları için örneklem tespiti yapılmıştır. Bu tespit yapılırken Türkiye’deki en başarılı işletmeleri listeleyen üç farklı sıralama araştırmasının ayrıştırılması yapılmıştır. Bu listelerdeki işletmeler üzerinden 140 işletme grubuna ulaşılmıştır. Bunlardan en az bir uluslararası operasyon birimine sahip olan 75 işletme grubu tespit edilmiştir. 75 işletme grubunun uluslararasılaşma örüntüsü belirlenmiştir. 75 işletme grubuna ait toplam 808 uluslararası operasyon birimi tespit edilmiştir. 140 işletme grubundan 58’inin herhangi bir uluslararası operasyon birimi tespit edilememiştir. Uluslararası birimi olan 75 işletme grubunun hem lokasyon tercihi hem de giriş yaptıkları yabancı ülkedeki birimlerinin giriş şekilleri kantitatif analizlere konu edilmiştir. Kantitatif analizlerde, uluslararası birimi olan ve olmayan işletme gruplarının grup özellikleri açısından da kıyaslaması yapılmıştır. Bu analizlerin yanı sıra 12 işletme grubunun uluslararasılaşması incelenmiş ve bu grupların veya uluslararası birimi olan gruba bağlı işletmelerin üst düzey yöneticileri ile derinlemesine görüşmeler yapılmıştır.

Elde edilen sonuçlara göre, işletme gruplarının uluslararasılaşmalarında işletme grubu özellikleri ve yurt dışı birimleri kurma amaçlarının etkisi olduğu fakat yurt dışındaki birimlerin söz konusu olduğu ülkelerle Türkiye arasındaki kurumsal mesafenin bir etkisi olmadığı görülmüştür. İşletme grubu özelliklerinden endüstri çeşitlendirmesi, faaliyet süresi, uluslararası deneyim ve işletme grubu büyüklüğü değişkenlerinin giriş şekilleri üzerinde etkileri söz konusudur. Endüstri çeşitlendirmesi, faaliyet süresi ve işletme grubu büyüklüğü aynı zamanda lokasyon tercihlerini de etkilemektedir. Kurumsal mesafenin giriş yapılan ülke ve o ülkedeki giriş şekline etkisinin olmaması yönündeki kantitatif analizlerin bulguları, yöneticileri görüşmeye katılan işletme grupları kapsamında da desteklenmiştir.

ABSTRACT

In the present study internalization of Turkey-based business groups was investigated. In the internationalization of business groups, the effects of group level characteristics, motivation behind the establishment of international operation units and institutional distance between the country in which international units operate and Turkey on both location preferences of business groups and entry mode they prefer for their operation units were analyzed.

In order to test the presuppositions of the study, first sampling was determined for the business groups operation in Turkey. While selecting the sampling, three different lists of the most successful organizations were considered. Over the organizations included in these lists, 140 business groups were reached. Among these, 75 business groups having at least one international operation unit were determined. Then internationalization pattern of these 75 business groups was elicited. After that, totally 808 international operation units affiliated to these business groups were detected. No operation unit belonging to 58 of 140 business groups was found. Both the location preferences and entry modes of the units in the countries where 75 business groups having international units have been subject to quantitative analyses. In these quantitative analyses, the business groups having international units and those not having were compared in terms of business group characteristics. In addition to these analyses, internationalization of 12 business groups was investigated and in-depth interviews were conducted with the senior managers of these groups or of their subsidiaries.

The findings of the study revealed that business group characteristics and purpose for establishing overseas units have effects on the internalization of the groups but the institutional distance between the countries where international units are located and Turkey does not have any effects. Some of the business group characteristics such as industry diversification, operating period, international experience and size of business group have effects on entry modes. Industry diversification, operating period and size of business group also affect location preferences. The quantitative finding indicating that the institutional distance between the country of entry and Turkey does not affects on entry mode are also supported by the interview results.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	I
ABSTRACT	II
İÇİNDEKİLER	III
TABLolar LİSTESİ	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ	XII
EKLER LİSTESİ	XIII
1. GİRİŞ	1
1. 1. ARAŞTIRMA SORUSU.....	1
1. 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE KURAMSAL LENSLELER.....	2
1. 3. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ.....	5
1. 4. TEZİN YAPISI.....	6
2. LİTERATÜR TARAMASI	8
2. 1. İŞLETME GRUPLARI.....	8
2. 1. 1. İŞLETME GRUBU TANIMI VE TÜRLERİ.....	8
2. 1. 2. İŞLETME GRUPLARININ VARLIĞINI AÇIKLAYAN KURAMLAR.....	22
2. 1. 3. ULUSLARARASI LİTERATÜRDE İŞLETME GRUPLARI ARAŞTIRMALARI.....	37
2. 1. 4. TÜRKİYE BAĞLAMINDA İŞLETME GRUPLARI.....	54
2. 1. 4. 1. Türkiye’deki İşletme Gruplarının Özellikleri ve İktisadi Önemi.....	54
2. 1. 4. 2. Türkiye’deki İşletme Gruplarının Stratejik Davranışları.....	61
2. 2. İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMASI.....	66
2. 2. 1. ULUSLARARASILAŞMA: GİRİŞ STRATEJİSİ VE LOKASYON/PAZAR SEÇİMİ.....	67
2. 2. 2. ULUSLARARASILAŞMANIN MOTİVASYONLARI.....	75
2. 2. 3. ULUSLARARASILAŞMADA ÖRGÜTSEL ETMENLER.....	80
2. 2. 4. ULUSLARARASILAŞMADA KURUMSAL ETMENLER.....	84
2. 3. İŞLETME GRUPLARININ ULUSLARARASILAŞMASI.....	88

3. TÜRKİYE'DEKİ İŞLETME GRUPLARININ ULUSLARARASILAŞMASI ÜZERİNE GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA	107
3. 1. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE ANALİZE KONU EDİLEN NEDEN-SONUÇ BAĞLARI	107
3. 2. ARAŞTIRMA STRATEJİSİ	109
3. 3. ÖRNEKLEM	111
3. 4. DEĞİŞKENLERİN ÖLÇÜMÜ VE VERİ TOPLAMA TEKNİĞİ	118
3. 5. ARAŞTIRMANIN KISITLARI	121
4. BULGULAR.....	122
4. 1. KANTİTATİF ANALİZLER	122
4. 1. 1. ULUSLARARASI BİRİMLERE SAHİP OLAN İŞLETME GRUPLARININ ULUSLARARASILAŞMA PROFİLİNE İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER	123
4. 2. 2. ULUSLARARASI PAZARLARDA OPERASYON BİRİMİNE SAHİP OLAN İŞLETME GRUPLARI İLE OLMAYANLARIN KARŞILAŞTIRILMASI	135
4. 2. 3. ULUSLARARASI OPERASYON BİRİMİNE SAHİP İŞLETME GRUPLARININ KARAKTERİSTİKLERİNİN ULUSLARARASILAŞMAYA ETKİSİ	160
4. 3. 4. ARAŞTIRMA MODELİNİN TESTİ	175
4. 2) KALİTATİF ANALİZ.....	229
4. 2. 1.) Koç Grubu.....	232
4. 2. 1. 1.) Arçelik A. Ş.	239
4. 2. 1. 2.) Ram Dış Ticaret A. Ş.	253
4. 2. 1. 3.) Yapı Kredi Bankası A. Ş.	257
4. 2. 2.) Sabancı Grubu.....	260
4. 2. 2. 1.) Kordsa Global Endüstriyel İplik ve Kord Bezi Sanayi ve Ticareti A.Ş.	264
4. 2. 2. 2.) Temsa Global Sanayi ve Ticaret A. Ş.	271
4. 2. 2. 3.) Çimsa Çimento Sanayi ve Ticaret A. Ş.....	274

4. 2. 3.) Eczacıbaşı Grubu.....	277
4. 2. 4.) Zorlu Grubu.....	285
4. 2. 4. 1.) Zorlu Tekstil Grubu.....	288
4. 2. 4. 2.) Vestel Elektronik A. Ş.....	292
4. 2. 5.) Doğuş Grubu.....	296
4. 2. 5. 1.) Türkiye Garanti Bankası A. Ş.....	302
4. 2. 6.) STFA Grubu.....	307
4. 2. 7.) Abalıoğlu Grubu.....	311
4. 2. 8.) Boydak Grubu.....	314
4. 2. 9.) İnci Grubu.....	318
4. 2. 10.) Tekfen Grubu.....	321
4. 2. 11.) Şahinler Grubu.....	328
4. 2. 12.) Hayat Grubu.....	331
5. SONUÇ.....	336
KAYNAKÇA.....	353
EKLER.....	377

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Üç Ana İşletme Grubu Kategorisinin Karakteristikleri.....	17
Tablo 2. İşletme Grubu Kategorileri ve İşletme Gruplarının Varlığını Açıklayan Yaklaşımlar	35
Tablo 3. İşletme Gruplarının Varlığını Açıklamada Beş Ana Kuramsal Perspektif..	36
Tablo 4. İşletme Grupları ile İlgili Belli Araştırma Çatıları.....	38
Tablo 5. İşletme Grupları İle İlgili Uluslararası Yazında Öne Çıkan Konular.....	39
Tablo 6. İşletme Grupları Literatüründe En Fazla Atıf Alan Çalışmalar	40
Tablo 7. Farklı Ülkelerdeki İşletme Gruplarının Tipik Karakteristikleri (<i>The Oxford Handbook of Business Groups</i>).....	47
Tablo 8. Bazı Veri Tabanlarında İşletme Gruplarının Uluslararasılaşması ile ilgili yayınların sayısal durumu	89
Tablo 9. Türkiye’deki İşletme Sıralaması Araştırmalarındaki İşletme Kategorilerinin Sayıları ve Toplam İçindeki Oranları	113
Tablo 10. Türkiye’deki İşletme Sıralaması Araştırmalarındaki İşletme Kategorilerinin Genel Ekonomik Verilerinin Oransal Deseni	116
Tablo 11. Kantitatif Analize Konu Edilen Araştırma Değişkenleri ve Bunların İşlemselleştirilmesi	118
Tablo 12. Türkiye’de 75 İşletme Grubunun Yurt Dışı Operasyon Birimlerinin Ülkelere ve Üretim Birimi Olup Olmama Durumuna Göre Dağılımı.....	124
Tablo 13. Türkiye’de 75 İşletme Grubunun Yurt Dışı Operasyon Birimlerinin Ana Faaliyet Konuları.....	125
Tablo 14. Türkiye’de 75 İşletme Grubunun Yurt Dışı Operasyon Birimlerinin Ana Faaliyet Konuları, Yurt Dışı Birimleri Ediniş Şekilleri ve Bölgeler	128
Tablo 15. Türkiye’de 75 İşletme Grubunun Yurt Dışı Operasyon Birimlerini Kurma Şekilleri	132
Tablo 16. Bölgelere Göre Türkiye’de 75 İşletme Grubunun Yurt Dışı Operasyon Birimlerini Kurma Şekilleri	133
Tablo 17. Türkiye’de 75 İşletme Grubunun Yurt Dışı Operasyon Birimlerinin Sektörel Ayrımı	134
Tablo 18. Tanımlayıcı İstatistikler, Ortalamalar ve Korelasyonlar	135

Tablo 19. Uluslararası Birime Sahip İşletme Grupları ile Olmayanlara Ait Bağımsız İki Örneklem T Testi.....	137
Tablo 20. Model Katsayılarının Omnibus Testi	138
Tablo 21. Hosmer ve Lemeshow Testi.....	138
Tablo 22. Sınıflandırma Tablosu	139
Tablo 23. Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları.....	139
Tablo 24. Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları.....	140
Tablo 25. Uluslararası Pazarlarda Üretim Birimine Sahip İşletme Grupları ile Olmayanlara Ait Bağımsız İki Örneklem T Testi	141
Tablo 26. Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları.....	142
Tablo 27. Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları.....	142
Tablo 28. Tanımlayıcı İstatistikler	143
Tablo 29. Varyans Analizi (ANOVA)	144
Tablo 30. Çoklu Karşılaştırma Tablosu (LSD).....	145
Tablo 31. Sıralı Lojistik Regresyon Sınaması İçin Bağımlı Değişkene Ait Alternatif Kategoriler.....	147
Tablo 32. Paralellik Varsayımı Testi.....	148
Tablo 33. Model Uyum Bilgisi	148
Tablo 34. Uyum İyiliği Testi	148
Tablo 35. Parametre Tahminleri	148
Tablo 36. Paralellik Varsayımı Testi.....	150
Tablo 37. Model Uyum Bilgisi	150
Tablo 38. Uyum İyiliği Testi	150
Tablo 39. Parametre Tahminleri	150
Tablo 40. Parametre Tahminleri	153
Tablo 41. Sıralı Lojistik Regresyon Analizlerinin Anlamlılık Sonuçlarının Toplu Gösterimi.....	158
Tablo 42. İşletme Gruplarının Grup Karakteristiklerinin Toplam Yurtdışı Birim Sayısına Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizleri-I.....	162

Tablo 43. İşletme Gruplarının Grup Karakteristiklerinin Toplam Yurtdışı Birim Sayısına Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizleri-II.....	165
Tablo 44. Şirket Düzeyinde Toplam Yurt Dışı Birim Sayısını Etkileyen Grup Karakteristikleri Üzerine Çoklu Regresyon Analizleri Sonuçları-I	169
Tablo 45. Şirket Düzeyinde Toplam Yurt Dışı Birim Sayısını Etkileyen Grup Karakteristikleri Üzerine Çoklu Regresyon Analizleri Sonuçları-II	171
Tablo 46. Yurt Dışında Faaliyet Gösterilen Ülke Sayısını Etkileyen Grup Karakteristikleri Üzerine Çoklu Regresyon Analizleri Sonuçları-I	172
Tablo 47. Yurt Dışında Faaliyet Gösterilen Ülke Sayısını Etkileyen Grup Karakteristikleri Üzerine Çoklu Regresyon Analizleri Sonuçları-II	173
Tablo 48. Grup İstatistikleri ve Bağımsız Gruplar İçin t testi Sonuçları.....	176
Tablo 49. Analize Konu Edilen Gelişmiş Ülke-Gelişmekte Olan Ülke Seçimini Etkileyen Bağımsız Değişkenler İçin Model Kategorileri.....	177
Tablo 50. Toplam Yurt Dışı Birimler Düzeyinde Gelişmiş Ülke-Gelişmekte Olan ülke Seçimini Etkileyen Bağımsız Değişkenler İçin Sınanan Alternatif Modeller ve İkili Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları-I	178
Tablo 51. Toplam Yurt Dışı Birimler Düzeyinde Gelişmiş Ülke-Gelişmekte Olan ülke Seçimini Etkileyen Bağımsız Değişkenler İçin Sınanan Alternatif Modellerde Anlamlı Bağımsız Değişkenler ve İkili Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları-II.....	179
Tablo 52. Şirket Düzeyinde Yurt Dışı Birimler İçin Gelişmiş Ülke-Gelişmekte Olan ülke Seçimini Etkileyen Bağımsız Değişkenler İçin Sınanan Alternatif Modeller ve İkili Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları.....	181
Tablo 53. Şirket Düzeyinde Yurt Dışı Birimler İçin Gelişmiş Ülke-Gelişmekte Olan ülke Seçimini Etkileyen Bağımsız Değişkenler İçin Sınanan Alternatif Modellerde Anlamlı Bağımsız Değişkenler ve İkili Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları	182
Tablo 54. Yurt Dışı Birimin Gelişmiş Ülkede Olma*Tamamına Sahip Olunma Durumuna İlişkin Çapraz Çizelge	183
Tablo 55. Mantel-Haenszel Common Odds Ratio Estimate.....	184

Tablo 56. Çok Kategorili Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları: İşletme Gruplarına Bağlı Yurt Dışı Girişimlerin Giriş Şekillerini Etkileyen Faktörlerin Etkisinin Sınanmasına Yönelik Alternatif Modeller ve Analiz Sonuçları-I	187
Tablo 57. Çok Kategorili Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları: İşletme Gruplarına Bağlı Yurt Dışı Girişimlerin Giriş Şekillerini Etkileyen Faktörlerin Etkisinin Sınanmasına Yönelik Alternatif Modeller ve Analiz Sonuçları-II.....	188
Tablo 58. Çok Kategorili Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları: İşletme Gruplarına Bağlı Şirket Düzeyindeki Yurt Dışı Girişimlerin Giriş Şekillerini Etkileyen Faktörlerin Etkisinin Sınanmasına Yönelik Alternatif Modeller ve Analiz Sonuçları-I.....	195
Tablo 59. Çok Kategorili Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları: İşletme Gruplarına Bağlı Şirket Düzeyindeki Yurt Dışı Girişimlerin Giriş Şekillerini Etkileyen Faktörlerin Etkisinin Sınanmasına Yönelik Alternatif Modeller ve Analiz Sonuçları-II.....	196
Tablo 60. Çok Kategorili Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları: İşletme Gruplarına Bağlı Üretim Birimi Olmayan Yurt Dışı Girişimlerin Giriş Şekillerini Etkileyen Faktörlerin Etkisinin Sınanmasına Yönelik Alternatif Modeller ve Analiz Sonuçları-I.....	201
Tablo 61. Çok Kategorili Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları: İşletme Gruplarına Bağlı Üretim Birimi Olmayan Yurt Dışı Girişimlerin Giriş Şekillerini Etkileyen Faktörlerin Etkisinin Sınanmasına Yönelik Alternatif Modeller ve Analiz Sonuçları-II.....	202
Tablo 62. Çok Kategorili Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları: İşletme Gruplarına Bağlı Üretim Birimi Olan Yurt Dışı Girişimlerin Giriş Şekillerini Etkileyen Faktörlerin Etkisinin Sınanmasına Yönelik Alternatif Modeller ve Analiz Sonuçları	206
Tablo 63. Çok Kategorili Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları: İşletme Gruplarına Bağlı Üretim Birimi Olmayan Şirket Düzeyinde Yurt Dışı Girişimlerin Giriş Şekillerini Etkileyen Faktörlerin Etkisinin Sınanmasına Yönelik Alternatif Modeller ve Analiz Sonuçları-I	208
Tablo 64. Çok Kategorili Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları: İşletme Gruplarına Bağlı Üretim Birimi Olmayan Şirket Düzeyinde Yurt Dışı Girişimlerin Giriş	

Şekillerini Etkileyen Faktörlerin Etkisinin Sınanmasına Yönelik Alternatif Modeller ve Analiz Sonuçları-II.....	209
Tablo 65. Çok Kategorili Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları.....	214
Tablo 66. Çok Kategorili Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları.....	215
Tablo 67. Çok Kategorili Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları.....	222
Tablo 68. Çok Kategorili Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları.....	223
Tablo 69. Araştırmaya Katılan İşletme Grupları veya Onlara Bağlı Birimler	230
Tablo 70. Koç Grubu Bağlı Ortaklıkları, İş Ortaklıkları ve İştiraklerine İlişkin Genel Profil (2012).....	234
Tablo 71. 2010 Yılındaki Türkiye’deki En Büyük Şirket Sıralamalarında Koç Grubuna Bağlı Şirketlerin Genel Durumu	235
Tablo 72. Koç Grubu Uluslararası Profil (2012)	237
Tablo 73. Arçelik’in Uluslararasılaşma, AR-GE ve Yenilikçilik Konusunda Tarihel Olay Örüntüsü	252
Tablo 74. Sabancı Grubu Genel Profil (2012).....	261
Tablo 75. 2010 Yılındaki Türkiye’deki En Büyük Şirket Sıralamalarında Sabancı Grubuna Bağlı Şirketlerin Genel Durumu	262
Tablo 76. Sabancı Grubu Uluslararası Profil (2012)	263
Tablo 77. Kordsa Global’in Uluslararası Birimleri ve Birimlere Ait Bilgiler.....	267
Tablo 78. Eczacıbaşı Grubu Genel Profil (2012).....	277
Tablo 79. Eczacıbaşı Grubu Uluslararası Profil (2012)	279
Tablo 80. Zorlu Grubu Genel Profil (2012)	285
Tablo 81. 2010 Yılındaki Türkiye’deki En Büyük Şirket Sıralamalarında Zorlu Grubuna Bağlı Şirketlerin Genel Durumu	286
Tablo 82. Zorlu Grubu Uluslararası Profil (2012)	287
Tablo 83. Vestel Şirketler Grubu Patent Tescil Sayıları (2004-2012)	295
Tablo 84. Doğuş Grubu Genel Profil (2012).....	296
Tablo 85. Doğuş Grubu Uluslararası Profil (2012).....	298
Tablo 86. Abalıoğlu Grubunun Uluslararası Profili.....	312
Tablo 87. Boydak Grubunun Genel Profili	315

Tablo 88. Boydak Grubunun Uluslararası Birimleri.....	316
Tablo 89. İnci Grubu Uluslararası Profili (2012).....	318
Tablo 90. Tekfen Grubu Genel Profil (2012)	321
Tablo 91. Tekfen Grubu Uluslararası Profili (2012).....	322
Tablo 92. Şahinler Grubu Uluslararası Profili (2012).....	328
Tablo 93. Hayat Grubu Uluslararası Profili (2012)	331

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Türkiye’deki İşletme Gruplarının Uluslararasılaşma Dinamizmi için Araştırma Çerçevesi: Ana Konular ve Değişkenler.....	4
Şekil 2. Ortak Atıf Sayısı Sonucu 10 ve Üzeri Olan Çalışmaların Ortak Atıf Ağı (2013 atıf).....	46
Şekil 3. Araştırmanın Modeli.....	108
Şekil 4. Türkiye’de 75 İşletme Grubunun Yurt Dışı Operasyon Birimlerini Kurma Yöntemleri: Sıfırdan Yatırım, Satın Alma ve Ortak Girişim.....	129
Şekil 5. Türkiye’de 75 İşletme Grubunun Yurt Dışı Operasyon Birimlerini Kurma Yöntemleri: Ofis veya Şube Açma ve Şirket Kurma.....	130

EKLER LİSTESİ

Ek 1. Görüşme Talep Yazısı ve Görüşme Soruları	377
Ek 2. İşletme Grupları (<i>Business Groups</i>) Hakkında Web of Science’da Taranan Uluslararası Makalelerin Yayınlandıkları Dergiler (Yönetim ve İşletme Alanı, 1980-2011)	383
Ek 3. İşletme Grupları (Business Groups) Hakkında Web of Science’da Taranan Uluslararası Makalelerin Sayıları ve Toplam İçindeki Payları	384
Ek 4. Yıllara Göre Türkiye’deki 75 İşletme Grubuna Bağlı 808 Uluslararası Birimin Giriş Türü	385
Ek 5. Tablo 8’de Sayısal Olarak Belirtilen Yayınların Künyesi.....	386
Ek 6. İstanbul Sanayi Odası En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu 2010, İstanbul Sanayi Kuruluşu İkinci En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu, Fortune Türkiye 2010 En Büyük 500 İşletme ve Capital Türkiye 2010 En Büyük 500 İşletme Listelerindeki İşletme Grupları.....	390
Ek 7. Ek 6’da Belirtilen İşletme Gruplarından En Az Bir Yurt Dışı Birimi Bulunan İşletme Grupları, Kuruluş Yılları, Holdingleşme Tarihleri, Endüstri Çeşitlendirme Sayıları ve Faaliyet Gösteren Yurt Dışı Birimler İçerisinde En Eskisinin Kuruluş Yılı.....	391
Ek 8. Ek 6’da Belirtilen İşletme Gruplarından Herhangi Bir Yurt Dışı Birimi Tespit Edilemeyen İşletme Grupları	393

1. GİRİŞ

Bu giriş bölümü üç alt kısımdan oluşmaktadır. İlk alt kısımda araştırma sorusu ortaya konulmuştur. İkinci alt kısımda, araştırmanın çerçevesini ortaya koyan kuramsal model sunulmuş ve bu modelin içerdiği kuramsal lenslere değinilmiştir. Giriş bölümünün son alt kısmında, tezin yapısı anlatılmaktadır.

1. 1. ARAŞTIRMA SORUSU

Bu araştırmanın temel sorusu, “gelişmekte olan ülke çokuluslu işletmeleri olarak Türkiye’deki işletme gruplarının uluslararasılaşmalarında ev sahibi ülke ve giriş stratejisi türü seçimini etkileyen ana motivasyonların, işletme gruplarının örgütsel özelliklerinin ve kurumsal etmenlerin etkisi nasıldır?” şeklinde ifade edilebilir. Araştırmanın temel olarak odaklandığı husus, Türkiye orijinli işletme gruplarının uluslararasılaşmalarında hem ülke seçimlerinin, hem de o ülkelere yaptıkları giriş şekli seçimlerinin arkasındaki motivasyonlar, örgütsel etmenler ve kurumsal etmenlerin örüntüsünün ortaya konulmasıdır.

Uluslararası işletmenin doğası nedir?, İşletmeler nasıl uluslararasılaşılar? gibi uluslararası işletmecilik konularının temel sorularıdır (Seno-Alday, 2010: 20; Buckley, 2010: 366). Bu sorulara ilişkin geniş bir literatür olmasına rağmen (Tan ve Meyer, 2010), gelişmekte olan ülkelerin küresel ekonomiye yaptıkları katkılardan¹ dolayı, gelişmekte olan ülke çokuluslu işletmelerin doğasına odaklanmayı cesaretlendiren artan bir akademik ilgi söz konusudur (Gammeltoft vd., 2010). Bu eğilime ilaveten, özellikle Türkiye açısından da, gelişmekte olan ekonomilerde işletme grupları ve bunların uluslararasılaşma süreçleri konularında hala boşluklar olduğu bilinmektedir.²

¹ Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı (United Nations Conference on Trade ve Development (UNCTAD)) verilerine göre, 1970’de gelişmekte olan ülkelere yurtdışına doğrudan yabancı yatırım (Outward Foreign Direct Investment) 51 milyon dolar seviyesinde iken, 2010 yılında 327 milyar dolar seviyesindedir. 1970 yılındaki dünyanın toplam doğrudan yabancı yatırım çıkışı içinde gelişmekte olan ülkelerin payı yaklaşık % 0,4 iken, 2010 yılında bu oranın yaklaşık % 25 olduğu görülmektedir.

² Yiu vd.’ne göre (2007: 1574) işletme gruplarının uluslararasılaşması uluslararası yönetim alanında gelişmemiş bir araştırma konusudur. Türkiye bağlamında değerlendirildiğinde, Kaya’ya göre (2005), doğrudan yabancı yatırım yoluyla Türk işletmelerinin uluslararasılaşması konusunda ayrıntılı açıklamalar ve değerlendirmeler sunan araştırmalara gerek duyulmaktadır. Çolpan ve Hikino’ya göre (2008), Türk işletme gruplarının incelenmesi, Türk işletme gruplarının çeşitlendirme ve uluslararasılaşma davranışlarının karşılıklı bağlantısı incelenmeden tamamlanamayacaktır. (Benzer bir çağrı için bkz.: Tan ve Meyer, 2010: 163). Griffith vd.’ne göre (2008), gelişmiş ülkelerde bulunan

Bu çalışmanın çalışma birimi³ (*unit of study*) Türkiye'deki işletmelerin uluslararası faaliyetlerinde öncülük etmelerinden dolayı Türk işletme gruplarıdır. Türkiye gelişmekte olan bir ülkedir (Khanna ve Yasef, 2007: 332; Gammeltoft vd., 2010: 95; Luo ve Tung, 2007: 483)⁴ ve son beş yılda (2007-2011) ülkeden çıkan ortalama doğrudan yabancı yatırım tutarı 2 milyar dolar seviyesindedir. Son beş yıllık dilimden bir önceki beş yıllık dilime bakıldığında (2002-2006) ülkeden çıkan ortalama doğrudan yabancı yatırım tutarının 672 milyon dolar olduğu görülmektedir.⁵ Son beş yıllık dilimde ülkeden çıkan ortalama doğrudan yabancı yatırım tutarının bir önceki beş yıllık dilime göre üç kat arttığı anlaşılmaktadır. Ocak 2011 tarihli bir araştırma rapora göre⁶, en çok yabancı varlığı bulunan Türkiye orijinli 19 iktisadi birimin 16 tanesi işletme grubu, iki tanesi işletme grubuna bağlı birim ve kalan bir tanesi ise kamu işletmesi olup, toplam sahip oldukları yabancı varlığının % 96'sına işletme grupları ve işletme gruplarına bağlı işletmelere aittir. Bu rapor açıkça niçin diğer örgüt formlarından ziyade işletme gruplarının Türk çok uluslu işletmelerinin uluslararasılaşmasının açıklanmasında odak çalışma birimi olduğunu göstermektedir. Bu durum gelişmekte olan ülke çok uluslu işletmelerinin genellikle işletme grupları olduğunu doğrulamaktadır (Demirbağ vd., 2009: 451).

1. 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE KURAMSAL LENSLELER

Bu çalışmada, Türk işletme gruplarının uluslararasılaşma davranışlarını açıklamada birden çok kuramın bakış açısından yararlanılacağından çoğulcu bir yaklaşım benimsenmiştir. Buradaki çoğulcu yaklaşım Burrell ve Morgan'ın (1979) sınıflamış olduğu gibi farklı paradigmatik bakış açıları esaslı bir çoğulculuk değil, incelenen olguyu ele alırken farklı kuramsal perspektiflerin bakış açılarını hesaba katarak hareket edilmesini ifade etmektedir. Tez çalışmasındaki bu yaklaşımın dayanağı olarak Van De Ven ve Johnson'ın (2006: 813-814) şu değerlendirmesi gösterilebilir:

“Karmaşık gerçekliği anlamak için çoklu referans çerçevelerine gereksinim duyulmaktadır.... Herhangi bir kuram, bir olgunun bütün yönlerini tanımlayamayan yetersiz bir soyutlamadır. Kuramlar, zihindeki belirli bir bakış açısı ve belirli ilgilerden kaynaklanan gerçeğin kısmi yönünü modelleyen yanılabilir yapılardır. Eğer biz bir

gelişmekte olan ülke doğrudan yatırımlarının öncülleri ve çıktılarının neler olduğu uluslararası işletmecilik alanında gelecek araştırma sorularından bir tanesidir.

³ Çalışma biriminden kasıt analiz (çözümleme) düzeyidir (Örneğin, birey, grup/takım, örgüt, örgütler arası ağlar, ülke, çevreler, bölge, vb.). (Düzeyler içi örneğin bkz. : Hitt vd., 2007: 1387).

⁴ <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2011/02/weodata/weoselagr.aspx#a203>

⁵ Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası.

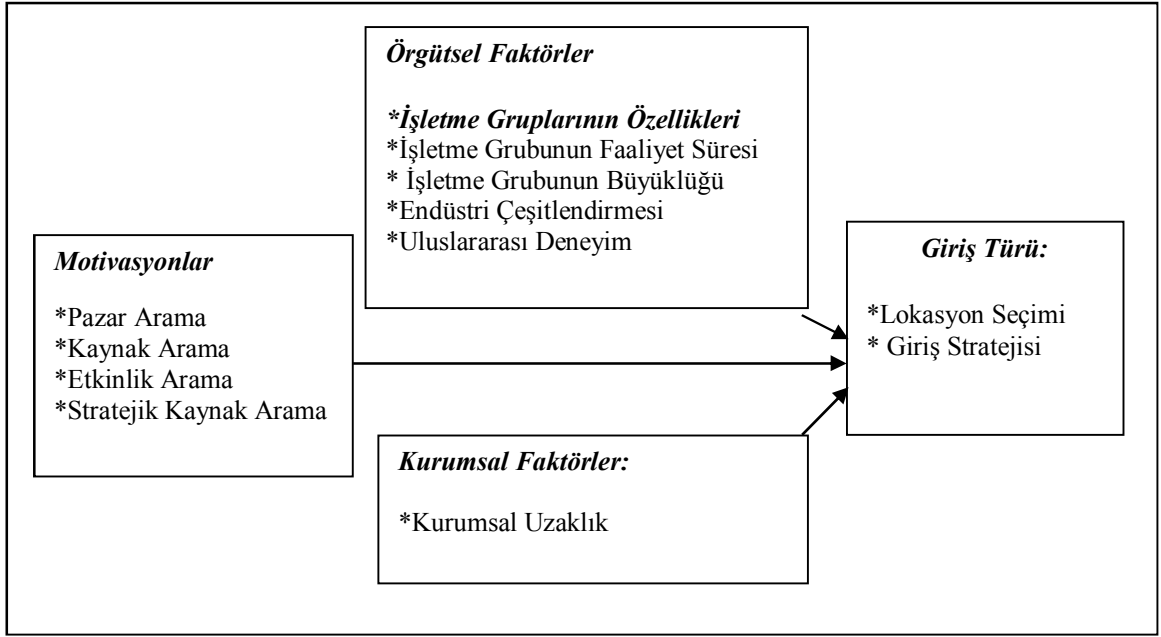
⁶ <http://www.vcc.columbia.edu/files/vale/documents/EMGP-Turkey-Report-2011.pdf>

problemi incelemek için tek bir model veya çerçeve kullanırsak, hataları tespit edemeyebiliriz ve metodolojimiz yanıltıcı olabilir. Farklı perspektifleri yansıtan benzeyen ve farklılaşan çoklu modeller, incelenen karmaşık bir problem hakkındaki hatalı, net olmayan ve güçlü bilgi ayırımı için esastır. Makul alternatif model ve yöntemleri sorgulama bir entellektüel arbitraj stratejisi için esastır.”

Bu şekilde farklı kuramsal perspektifleri hesaba katarak çoğulcu yaklaşım, gelişmekte olan ülkelerdeki örgüt ve strateji araştırmaları (örn., Hoskisson vd., 2000; Wright vd., 2005) ve genel olarak yönetim araştırmaları için (Okhuysen ve Bonardi, 2011) de tavsiye edilmektedir. Benzer tavsiye, Dunning (2000) tarafından çok uluslu işletmelerin faaliyetleri ve Werner (2002) tarafından uluslararası pazarlara giriş türü araştırmaları için de yapılmıştır. Dunning’e göre (2000: 166), iktisat ve işletme kuramlarının çoğu birbirlerinin yerine geçmekten ziyade birbirleri için tamamlayıcıdırlar. Acedo ve Casillas’a (2005: 633) göre de, uluslararası yönetim alanındaki yeni paradigmlar eskilerinin yerine geçen durumunda olmaktan ziyade tamamlayıcısı durumundadırlar. Yazarlar, uluslararası yönetim alanının bağımsız bir araştırma alanı olduğunun düşünülmesine rağmen, alanın hakim bir paradigması olmadığını ve birçok kuram ve yaklaşımı kucakladığını belirtmişlerdir (a.g.e.: 633). Benzer şekilde, Villalongi ve McGahan (2005) araştırma bulgularının, kaynaklar, işlem maliyetleri, içselleştirme, örgütsel öğrenme, sosyal yerleşiklik, asimetrik bilgi ve gerçek opsiyonlar esaslı açıklamaları desteklediklerini ve bu kuramların yüksek derecede ilişkili ve tamamlayıcı olduklarını ileri sürmüşlerdir. Malhotra vd.’ne (2003: 3) göre, uluslararasılaşma sürecinin farklı aşamalarında benimsenen farklı giriş türlerini benimsemiş firmaların rasyonelitesini sağlamak için çoklu kuramsal çerçeve gereklidir.

Bu çalışma, Şekil 1.’de sunulan kavramsal çerçeveye dayanmaktadır ve araştırmanın temel sorusu kapsamında yapılan literatür taramasına göre geliştirilmiştir.

Şekil 1. Türkiye’deki İşletme Gruplarının Uluslararasılaşma Dinamizmi için Araştırma Çerçevesi: Ana Konular ve Değişkenler



Belirtilen kavramsal modelde yer alan değişkenlerin seçimi uluslararasılaşma motivasyonlarının türetildiği eklektik paradigma veya OLI yaklaşımına dayanan motivasyonlara ilaveten iki ana örgüt kuramı (işlem maliyetleri kuramı ve yeni kurumsal kuram) ve bir strateji kuramı (kaynak esaslı kuram) temelinde seçilmiştir. Tez çalışmasında anlaşılacak istenen temel örüntü, yukarıdaki şekilde görselleştirildiği üzere, Türkiye’deki işletme gruplarının uluslararası pazar seçimleri ile bu pazarlara girerken seçtikleri giriş stratejileri üzerinde birimler için ana motivasyonlar, işletme grubuna ait örgütsel özellikler ve ülkeler arası kurumsal farklılıklar temelindeki öncüllerin etkilerinin nasıl olduğudur.

Bu kuramlar, incelenen analiz birimlerinin⁷ (*unit of analysis*) kavramsal lensleridir. Bunlar; yeni kavramsal kuram, işlem maliyetleri kuramı ve kaynak esaslı kuram olarak sıralanabilir.⁸ İşletme gruplarının yurt dışı girişleri hem lokasyon

⁷ Analiz birimleri; motivasyonlar uluslararasılaşma, örgütsel etmenler uluslararasılaşma ve kurumsal etmenler uluslararasılaşma şeklinde ifade edilebilir. Ayrıntılı bilgi için, tezin 3. 2. bölümüne bakınız.

⁸ Kaynak esaslı kuram ile Türkiye’de yaygın isimlendirilişiyle kaynak tabanlı kuram veya kaynak tabanlılık yaklaşımı kastedilmektedir (Resource Based View). Kuramların ait olduğu alanlar açısından bir konumlandırma tarzı farklılaşması olduğu ifade edilebilir. İşlem maliyetleri kuramı, örgüt kuramı (veya bir başka etiketle örgüt incelemeleri/çalışmaları (*organization studies*)) alanı altında bir kuram olarak konumlandırılırken (Üsdiken, 2008b; Davis ve Marquis, 2005: 333; Üsdiken, 1995: 102; Sargut ve Özen, 2007), strateji alanının ekonomik temellerini oluşturan kuramlar arasında veya daha açık adres olarak iktisadın bir alt disiplini olarak nitelendirilen örgüt iktisadı alanı altında sayıldığı da görülmektedir (Barca, 2003; Mahoney, 2005; Hoskisson vd., 1999; Oğuz, 2010; Baum ve Rowley,

seçimi hem de giriş strateji türü temelinde sorgulanmıştır. Bu yatırımların gerisinde yatan temel motivasyonlar pazar arama, kaynak arama, etkinlik arama ve stratejik kaynak arama olarak kategorileştirilmektedir. Belirtilen motivasyonlar ile işletme gruplarının yabancı yatırımları etkileşimine örgütsel ve kurumsal etmenlerin etkileri de sorgulanmaktadır. Örgütsel etmenler, işlem maliyetleri kuramı ve kaynak esaslı kuram açısından, kurumsal etmenler de yeni kurumsal kuram açısından değerlendirilmektedir.

1. 3. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ

Türkiye’de işletme grupları büyük şirketler kesiminde egemen iktisadi aktörlerdir (Üsdiken ve Yıldırım-Öktem, 2008; Çolpan ve Hikino, 2008: 29-33). Buna ilişkin bir kanıt için, bu çalışmanın görgül zeminini oluşturmasını sağlamak üzere hazırlanan ve ayrıntılarının örneklem bölümünde aktarıldığı Türkiye’deki farklı iş örgütü formları (işletme grubu, bağımsız işletme, yabancı işletme vb.) içerisinde işletme gruplarının pozisyonuna bakılabilir. Yapılan ayrıştırma, 2010 yılındaki Türkiye’deki en büyük işletme araştırmaları listelerine dayandırılmıştır. Bu listeler, Fortune 500 Türkiye, Capital 500 Türkiye ve İstanbul Sanayi Odası En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu ve İkinci En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu listeleridir. İşletme gruplarının ekonomi içerisindeki rolleri onların uluslararası aktiviteleri açısından da geçerlidir. Örneğin yine örneklem bölümünde belirtilen ayrıştırma sonuçlarına bakacak olursak, belirtilen en büyük işletme sıralama araştırmalarında işletme grupları toplam ihracatın yaklaşık olarak yarısını gerçekleştirmektedirler.

İşletme gruplarının Türkiye ekonomisi açısından önemli bir pozisyonda olmalarına rağmen onların uluslararası faaliyetlerine ilişkin çalışmaların sınırlı olduğu belirtilebilir. Ayrıca işletme gruplarının özelliklerinin uluslararasılaşma süreçlerine etkisi konusunda yeterli ampirik araştırma bulunmadığı da belirtilebilir. Bu çalışmada, Türkiye orijinli işletme grubu örneklemini sistematik bir şekilde oluşturulmuş ve önceki açıklamalarda belirtilen listelere dayanarak 140 işletme grubu tespit edilmiştir. Bu işletme gruplarından 133 tanesine ilişkin sağlıklı veriler elde edilebilmiştir. Bu işletme grupları üzerine yapılan tarama ile gruplarının özellikleri derlenmiştir. Tek tek her bir işletme grubuna ait endüstri çeşitlendirmesi,

2002: 18). Belirtilen her üç kuramı makro düzey örgüt kuramları altında sınıflandıran çalışmaların da olduğu görülmektedir (Örn., Colquitt ve Zapata-Phelan, 2007).

faaliyet süresi, çalışan sayısı ve işletme gruplarına bağlı toplam işletme sayısı tespit edilmiştir. Buna ilaveten uluslararası pazarlarda en az bir birimi olan işletme grupları ile olmayan işletme grupları, uluslararası pazarlarda birim(ler)i söz konusu ise bu veya bunların hangi ülkelere, ne zaman, nasıl bir yolla giriş yaptığı da tespit edilmiştir.

133 işletme grubunun 75 tanesinin en az birim de olsa uluslararası pazarlarda farklı amaçlarla operasyon birimlerine sahip oldukları tespit edilmiştir (Bkz. Ek 7). 75 işletme grubuna ait toplam 808 operasyon birimi tespit edilmiş ve bu operasyon birimlerinin lokasyonları ve giriş şekilleri belirlenmiştir. Çalışmada ayrıca işletme grupları veya onlara bağlı uluslararası birimlere sahip işletmeler ile görüşmeler de yapılmıştır. Araştırma bulguları hem kantitatif analizler hem de görüşmelere ait kalitatif analiz şeklinde iki başlık altında sunulmuştur. Araştırmanın Türkiye'deki işletme grupları üzerine yapılan örneklem sayısı açısından geniş örnekleme sahip öncül çalışmalardan biri olması, Türkiye'deki işletme gruplarının uluslararasılaşma profillerini ortaya koyması ve farklı kuramsal bakış açıları temelinde öncüllerin bu işletme gruplarının uluslararasılaşmalarında etkisini sınaması bakımından önemli olduğu ifade edilebilir.

1. 4. TEZİN YAPISI

Bu çalışma giriş bölümü ile birlikte toplam beş ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde araştırma sorusu, araştırmanın kavramsal ve kuramsal çerçevesi, araştırmanın önemi ve tezin yapısı sunulmuştur. İkinci bölüm araştırmanın literatür taraması bölümünü oluşturmaktadır. Bu bölümde öncelikle bir örgütsel form olarak işletme grupları hakkında bilgiler verilmiştir. Bölümün ikinci alt konusu işletmelerin uluslararasılaşması bölümüdür. Üçüncü alt bölümde ise işletme gruplarının uluslararasılaşmasına ilişkin araştırmalara yer verilmiş ve bu çalışmaların bulguları genel itibariyle değerlendirilmiştir. Tezin üçüncü bölümü araştırmanın modelinin ve hipotezlerinin, stratejisinin, değişkenlerinin ve kısıtlarının tanıtıldığı bölümdür. Dördüncü bölümde ise araştırmanın bulguları sunulmuştur. Bu bölüm de iki alt kısım halinde sunulmuştur. İlk kısımda araştırmada verileri toplanan 133 Türkiye orijinli işletme grubu kapsamında özelliklerinin istatistiksel analizlere konu edildiği ve araştırma modelinin sınındığı kantitatif analizler yer almaktadır. İkinci alt kısımda ise araştırma kapsamında görüşmeler yapılan işletme grupları veya işletme gruplarına

ait uluslararası birimi bulunan bağlı işletmelerin bilgilerinin aktarıldığı kalitatif analiz bölümüdür. Araştırmanın son bölümü ise araştırma sonuçlarının genel olarak değerlendirildiği sonuç bölümüdür.

2. LİTERATÜR TARAMASI

Bu çalışmada iki konuda literatür seti vardır. İlki işletme grupları, ikincisi de işletmelerin uluslararasılaşmasıdır. Bu bölümün ilk alt kısmı işletme grupları hakkındadır. Bölümün ikinci alt kısmı da işletmelerin uluslararasılaşması hakkındadır. İkinci alt kısımda yukarıda ortaya konan kuramsal yaklaşımlar ve bunların kavramsal modelde belirtilen ilişkilerin nedenselliği de ampirik araştırmalara dayandırılarak açıklanmış ve literatür taraması kısmı işletme gruplarının uluslararasılaşması alt kısmı ile sonlandırılmıştır.

2. 1. İŞLETME GRUPLARI

Bu bölümde, sırasıyla, işletme grubu kavramı ve türleri, işletme gruplarının varlığını açıklayan kuramsal perspektifler, işletme grupları üzerine yapılan araştırma konuları üzerinde durulacak ve bölüm Türkiye bağlamında işletme grupları konusu ile sonlandırılacaktır.

2. 1. 1. İŞLETME GRUBU TANIMI VE TÜRLERİ

İşletme grupları, sanayileşmiş ülkelerde önemli sayılabilecek ölçüde etkili olmalarının yanı sıra özellikle gelişmekte olan ülkelerde önemli iktisadi aktörlerdir⁹ (Çolpan vd., 2010: 1, 3-4). İşletme grupları, ülkelerin büyüklükleri ve ekonomik gelişmişliklerine bağlı olmaksızın (Collin, 1998: 721), farklı ülkelerde farklı isimlerle tanımlanmaktadırlar (Hsieh vd., 2010: 1). Örneğin, işletme grupları Japonya’da *Zabiatsu* ve bunların İkinci Dünya Savaşı sonrası modern takipçileri *Keiretsu*, Kore’de *Chaebol*, Taywan’da *Jituanqiye*, Latin Amerika’da *Grupos Economicos*, İspanya’da *Grupos*, Hindistan’da *Business Houses*, Türkiye’de *Family Holdings* (aile holdingleri)¹⁰, Pakistan’da *Twenty Two Families*, Çin’de *Qiye Jituan* olarak isimlendirilmektedir (Hsieh vd., 2010: 1; Granovetter, 1995; Guillen, 2000: 363, Yiu vd., 2007: 1552; Carney vd., 2011: 437).

⁹ Çolpan ve Hikino’nun (2010: 32-40), geç sanayileşen ülkelerin (Güney Kore, Çin, Brezilya, Meksika, Rusya, Malezya, Hindistan, Singapur, Tayland, Tayvan, Türkiye, Güney Afrika Cumhuriyeti, Kuzey Afrika, Suudi Arabistan, Hong Kong, Arjantin) 2006-2007 ve 2008 yılları için (ağırlıklı 2007) en büyük iktisadi aktörlerini listeledikleri taramalarında 78 en büyük iktisadi aktörden 53’ü işletme grubudur. Bu grupların 26’sı aile kontrolünde olup, 26’sınının 20’si çeşitlendirilmiş işletme gruplarıdır.

¹⁰ Burada Üsdiken ve Yıldırım-Öktem’in (2008: 45) Türkiye’deki aile holdingleri ilgili bir tespitlerini alıntılanmak faydalı olabilir.: “Aslında ‘holding’ terimi belirli bir şirketi ifade etmektedir. Ancak Türkiye’de aynı terim sözü edilen örgütlenme biçimi için de kullanılmaktadır. Bunun yanında ‘grup’ veya ‘topluluk’ terimlerine de rastlamak mümkündür.” (Alıntı içindeki tırnaklar atıf verilen metne aittir.). (*Holding işletme formu için bir sonraki dipnota bkz.*)

İşletme grupları hakkında ortak bir tanım vermek zordur. Bu zorluk işletme grubu örgütsel formunun var olduğu farklı ülkelerdeki bağlamın etkisiyle yapısal farklılıklarından kaynaklanan tanımlamasındaki çeşitlilikten ve işletme grupları kavramının farklı akademik geleneklerden gelen akademisyenler için farklı örgüt modellerini ve işletme düzenlemelerini ima etmesinden kaynaklandığı belirtilmektedir (Çolpan vd., 2010: 5; Çolpan ve Hikino, 2010: 15-16; ayrıca bkz. Yiu vd., 2007: 1552, Morck, 2010: 603).

Çolpan vd.'ne göre (2010: 6), koordine edilmiş kümeler olarak işletme grupları, yasal olarak bağımsız girişimlerin birbirine bağlanması yoluyla faaliyet gösterirler. İşletme gruplarını oluşturan firmalarının yasal bağımsızlığı genel kabul görmüş tanımsal kriterdir (aynı yer). Bu bağlamda, büyük bir şirketin içsel üretim ve pazar bölümleri tek bir şirket olarak kolektif biçimde kaldıkları için bir grup oluşturmazlar (Çolpan vd., 2010: 6). En geniş anlamda işletme grupları, bir ekonomik koordinasyon mekanizmasını karakterize eder ki bu mekanizmada yasal olarak bağımsız işletmeler ortak ekonomik refahlarını arttırmak için işbirlikçi düzenlemeleri kullanılır ve işletme gruplarından temel olarak anlaşılan şey yasal olarak bağımsız işletmelerin işbirlikçi bir biçimde koordine edilmiş bir set olmasıdır (Çolpan ve Hikino, 2010: 17).

Collin'e göre (1998: 719) bir işletme grubu, özellikle sermaye mülkiyeti ve bir veya daha fazla kaynağın koordine edilmesi gibi bazı mekanizmalarla yasal olarak bağımsız firmaların bir araya getirilmesini içeren örgüt üstü (*supra-organization*) bir yapıdır. Benzer bir tanıma göre de, işletme grupları yasal olarak bağımsız firmaların tek bir ortak idari yapı ve bir ailenin finansal kontrolü altında toplanmasıdır (Chang ve Hong, 2000: 429). Goto'ya göre (1982) işletme grupları, piyasa mekanizmasının kaynak tahsisinin temel aracı olduğu her ekonomide görülebilmektedir. Böyle ekonomilerde, işletme grupları kaynak tahsisi mekanizmasının ayrılmaz bir parçasıdır (a.g.e.). İşletme grupları temel olarak üye firmaları tarafından alınan kararları koordine eden bir sistem aracılığıyla ortak ilgilerini sürdüren firmaların koalisyonlarıdır (Goto, 1982: 61).

Yaygın bir başka tanıma göre ise, işletme grupları yasal olarak bağımsız olmalarına karşın, biçimsel ve biçimsel olmayan bağların bir grup olma yoluyla birbirlerine bağlanmış ve koordine edilen eylemler gerçekleştirmeye alıştırmış

firmalar setidir (Khanna ve Rivkin, 2001: 47-48). İşletme grupları, gelişmiş ülkelerdeki birbirleriyle ilişkili ürün portföylerine sahip “modern endüstriyel işletmeler” yerine, ilgisiz portföyler içeren bir diğer stratejik modeli oluşturan işletmeler olarak da tarif edilmektedir (Çolpan ve Hikino, 2008: 24).¹¹

¹¹ Çeşitlenmiş işletme grupları örgütsel formu gelişmiş ülkelere özgü çok bölümlü yapılar (*multidivisional enterprises*), ‘conglomerate’ yapılar ve holding şirketi örgütsel formlardan farklıdır. Çolpan ve Hikino’nun (2010: 20-30) belirttiği farklılıkları belirtecek olursak, çok bölümlü yapılar genellikle gelişmiş ekonomi kurumları iken çeşitlenmiş işletme grupları aksak piyasa (*imperfect market*) çevrelerine fırsatçı cevap olarak gösterilir ve özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki büyük işletme formu için çeşitlendirilmiş işletme grubu tipik form olarak varsayılırlar. Çok bölümlü yapıların, çeşitlenmiş işletme gruplarından ayırt edici yanı, genel merkezin ya da operasyon biriminin yasal statüsü ile ilgilidir. İşletme grubunda her bir işletme yasal olarak bağımsız iken, çok bölümlü yapılar yasal statü meselesine karşı duyarlı değildir. Yazarlar, çeşitlenmiş işletme gruplarının, ‘conglomerate’ örgütsel formlarından ayırmada dört konu belirlemişlerdir. Bunlar; (1) tepe biriminin sahiplik ve kontrolü, (2) tepe birimindeki (*apex unit*) üst yönetim, (3) operasyon işletmelerinin halka açık işlem statüsü ve (4) yönetsel kontrol aygıtı olarak sıralanabilir. Birinci konuda, çeşitlenmiş işletme grupları için, tepe holding işletmesinin veya eşdeğer birimin kontrolü ve genellikle sahipleri aileler iken, ‘conglomerate’ girişiminde aileler ile sınırlı değildir. İkinci konuda, ‘conglomerate’ yapılarda hisse sahipliğinin doğasını yansıtarak, profesyonel maaşlı yöneticiler kaynak toplama ve performans izleme aracılığıyla temel karar almayı yürütürlerken, çeşitlenmiş işletme gruplarında aile üyeleri tepe genel merkezlerde kritik kararların sorumluluğunu almaktadır. Üçüncü olarak, ‘conglomerate’ yapılar genellikle tamamına sahip olunan bağlı birimler olarak operasyon birimlerine sahiptirler ve operasyon birimlerinin hisselerinin kote olması söz konusu değildir. Çeşitlendirilmiş işletme gruplarının ise operasyon birimleri genelde kote olmuş ve halka açıktır. Dördüncü olarak, merkez örgüt tarafından yürütülen yönetsel kontrolde, ‘conglomerate’ girişimi için içsel koordinasyonun temel anlamı bütçeyle ilgili kalmakta iken, çeşitlendirilmiş işletme gruplarında finansal kontrolün bazı karakteristiklerini içerirken, aileler operasyon birimlerinin stratejik kontrollerini hala ellerinde tutabilirler. Holding işletmesi örgütsel formu ise, temel olarak yasal bir araç veya bir sahiplik aracıdır ki herhangi bir işletme örgütünde ve işletme gruplarının hiyerarşik türlerinden herhangi birinde veya hatta çok bölümlü yapı ve ‘conglomerate’ yapılarında da uygulanabilir. Benzer ayrımlar için bkz. Collin (1998); Guillen (2000); Kock ve Guillen (2001). İşletme gruplarını, diğer işletme yapılarından ayırımını belirtirken Fruin’in (2008) çalışmasından da bahsedilebilir. Fruin (2008), işletme grupları ve firmalar arası ağları diğer örgütlenmiş işletme yapılarından ayırmaktadır. Bu ayrımını, tez çalışmasının bu bölümünde de belirtilen, Granovetter’in (2005) tanımına dayandırmaktadır. Granovetter’in tanımındaki iki unsur, farklı yasal firmalar ve uzun dönemli birlikteliktir. Bu kritere göre, birlikler ve profesyonel dernekler birinci kriterlerden dolayı, stratejik birlikler ve ortak girişimler ise ikinci kriterden dolayı işletme grubu ve firmalar arası birlikteliklerden farklıdır. Yazara göre (Fruin, 2008: 244), işletme grupları ve firmalar arası ağlar, uzun ömürlü firma federasyonlarıdır. Her ikisi de kavramsal olarak, içinde ekonomik eylemin aktörler sistemlerine ve bağlantılı aktörlerin ilişkilerine gömülü olduğu sosyal ağdır. Fakat yazar, bu ikisini ayırmaktadır. Yazara göre, sahiplik ve kontrolün daha merkezi olduğu ve örgütsel altbirimlerin sınırlı otonomiye sahip oldukları durumlarda genellikle işletme grubu terimi kullanılır. Alt birimlerin sahiplik, kontrol ve faaliyet bakımından daha fazla otonomiye sahip olduğu durumda ise firmalar arası ağ doğru terimdir. Yani, yazara göre, işletme grupları daha merkezileşmiş ve sıkı bir biçimde alt birimleri elinde tutarken, firmalar arası ağlar adem-i merkezileşmiş ve alt birimleri daha gevşek elinde tutandır (Fruin, 2008: 245). Fruin (2008), ayrıca, işletme gruplarını çokbölümlü yapılar ile “conglomerate” türü yapılardan da ayırmaktadır. (‘Conglomerate’ kavramı için yerleşik bir Türkçe sözcük ile karşılaşılamamıştır. Fakat Gönenli’nin Sevk ve İdare Dergisi 1978 Mart sayısındaki çalışmasında bu kavram için kullanmış olduğu ‘çok yönlü dağılma’ ifadesi Türkçe karşılık olarak önerilebilir. Fakat çok yönlü dağılma şeklinde kullanım belki işletme grupları ile karıştırılabilir. Sonuçta, işletme grupları da çok yönlü dağılma özelliği göstermektedirler).

İşletme grupları, onları karakterize eden farklı özellikler açısından da değerlendirilebilir. İşletme gruplarını karakterize eden unsurlar şu faktörler temelinde toplanabilir: ilişkisiz ürün portföyü, piramidal sahiplik yapısı ve aile sahipliği ve kontrolü (Çolpan ve Hikino, 2010: 16). Yiu vd.'ne göre (2007: 1553) işletme gruplarını diğer geleneksel işletme örgütlerinden ayıran iki karakteristik söz konusudur. İlki, işletme gruplarındaki üye firmalar ortak sahiplik, direktörler, ürünler, mali veya kişilerarası gibi bağlarla birbirlerine bağlanmıştır. İkinci karakteristik, işletme grubundaki bağlı (*affiliated*) firmalar birbirlerine bağlanmış (*linked*) iken genellikle ortak idari veya finansal kontrol veya üye firmalar arasında ortak yönetsel kontrol sağlayan merkezi bir birim vardır. İşletme grupları karakterize eden unsurları ifade eden bir başka yazar Guillen'dir (2000). Guillen'e göre (2000: 362-363), işletme grupları geniş çeşitlilikte endüstride faaliyet gösterirler, (2) bağımsız firmalar arasındaki birlikteliklerin ötesinde, bütünleşik girişimsel rehberlik altında faaliyet gösterirler ve (3) tamamen bütünleşmiş bir örgütsel yapıya erişmemek şeklinde karakteristik özellikler ifade edilebilir.

İşletme grubu şeklinde örgütlenmenin diğer örgüt formlarına göre belli başlı yararları olduğu belirtilmektedir. Goto'ya göre (1982: 63), bir gruba katılma veya aynı grubun üye firmalarına yatırım yapma, firmaların, fonları sadece kendi bölümlerine tahsis eden çok bölümlü firmalara göre daha geniş yatırım fırsatları elde etmelerini sağlar. Ayrıca, yatırım hedefleri hakkında piyasadaki yatırımcılardan daha derinlikli bilgilere ulaşmalarını da sağlayabilir. Yazara göre işletme grupları, piyasa ve firma ikiliğine bir alternatiftir (Goto, 1982: 69).¹² Belirli koşullar altında, bir işletme grubu içindeki işlemler piyasa aracılığıyla olan işlemlerden veya firmanın içsel organizasyonu aracılığıyla olan işlemlerden daha etkindir (aynı yer). Böylece

¹² Khanna ve Yafeh (2007: 333), kavramsal olarak işletme grubu örgütsel formunu firma ve piyasa arasındaki hibrit form şeklinde nitelendirmişlerdir. Langlois'ın (2010: 645) işletme grubu örgütsel formunun bu ikiliğe nasıl alternatif olduğunu tarif edişi açıklayıcıdır. Yazara göre (aynı yer), gelişmekte olan ekonomilerin hepsi bilginin sınırlı ve yerel olduğu bir çevrede tamamlayıcı bir faaliyet dizisi koordine etme problemleri ile karşılaşır. Böyle koordinasyon bir boşluk doldurma (*gap filling*) meselesidir. Pazarların yoğun ve kurumların gelişmiş olduğu ekonomilerde, koordinasyon nispeten anonim pazarlar nispeten otonom firmalar aracılığıyla gerçekleşebilir. Pazarların zayıf ve kurumların güçsüz olduğu daha az gelişmiş ekonomilerde, koordinasyon genellikle aile kontrolündeki finansal piramit olarak organize olmuş işletme grupları sınırları içerisinde yürütmek genelde daha ucuzdur (aynı yer). Yazara göre (aynı yer), işletme grupları, kendi kuralları, normları ve uygulama mekanizmaları ile kendi dayatmacı koalisyonunu sunan tipik olarak bir doğal devletin örnekleridir.

işletme grupları, içsel örgüt aksaklıkları kadar piyasa aksaklıkları ile baş edebilmek için tasarımlanmış kurumsal araçlardır (aynı yer).

Miyajima ve Kawamoto (2010: 114-117), II. Dünya Savaşı öncesi Japonya'daki işletme grupları (*zabiatu*) örneğinden hareketle işletme gruplarının bazı olumlu özelliklerini belirtmişlerdir. Bunlardan ilki, onlara avantaj sağlayan yönetsel beceri, ticari sır, muhasebe standartları ve izleme sistemlerine sahip olmalarının avantajları ile ilgilidir. Japon endüstrileşmesinin başında, bu işletme gruplarının hakim pozisyonları onlara, sürekli yenilikçilik için içsel sermaye piyasalarına güvenmelerini sağlayan kısmi monopolistik aksaklıkları toplamalarına olanak sağlamıştır. Ayrıca, sürdürülebilir kar, iş güvencesi ve işletme üyelerine görece yüksek ücret sağlamıştır ve işletme gruplarının insan sermayesine yatırım yapmalarına izin vermiştir. İkinci olarak, savaş öncesi dönemdeki belirli piyasa aksaklıklarında işletme grupları oldukça önemli bir rolü yerine getirmiştir. Bu rolün, yabancı firmalardan bağlı firmalara yeni teknoloji sunmada, teknoloji aramadaki maliyetleri azaltmada ve grup firmaları ile yabancı firmalar arasındaki işlemlerin aracılığında grup işletmeleri lehine olduğu belirtilmiştir. Üçüncü olarak ün ve güvenin, işletme gruplarının büyüme aşamalarında onlara önemli bir rekabetçi avantaj sağlamasıdır. Marka ismi, işletme gruplarına aksak piyasa şartlarında güçlü avantajlar sağlamıştır. Örneğin, yabancı yatırımcıların birleşme veya satın alma yoluyla yaptıkları yatırımlarda işletme gruplarına bağlı firmalara duydukları güven sağlamada bu avantaj söz konusudur. Bir diğer rekabetçi yetenek, işletme gruplarının sermaye tahsisindeki avantajdır. Bu noktada iki tür avantajdan söz edilmektedir. Bunlardan ilki, bağlı işletmeler açısından ekonomik şartların kötüye gittiği dönemlerde işletme gruplarının uzun dönemli sermaye (*patient capital*) sağlayıcı olmalarıdır. Diğer ise, dışsal fonların borç alınarak içsel piyasa aracılığıyla grup firmalarına veya yeni endüstrilere yatırımlar için dağıtılmasında aracılık etmeleridir.

Kim ve Hoskisson'un (1996), Japonya Keiretsu sistemi üzerine yaptıkları değerlendirmede, işletme gruplarının bağımsız işletmeler üzerine karşılaştırmalı üstünlüklerini vurgulamışlardır. İlki, işletme grupları, tamamlayıcı kaynaklara ulaşmak, dağıtım çıkışları için pazara ulaşma, ölçek ve kapsam ekonomileri ve maliyet ve risklerin paylaşımı gibi firmalar arası işbirliğinin çeşitli faydalarını oluştururlar. İkinci olarak, işletme grupları işletme kontrolü için pazarın tamamen

gelişmediği zamanlarda yöneticileri etkili bir biçimde izleyebilirler. Üçüncü olarak, işletme grupları, grup içindeki zor durumdaki firmanın diğer firmalardan destek almak yoluyla risk paylaşma mekanizması sağlarlar (Kim ve Hoskisson, 1996'dan aktaran Chang ve Hong, 2000: 435).

Literatürde işletme gruplarının tür sınıflandırılması farklı biçimlerde yapılmıştır. Örneğin, Goto (1982), Japonya'daki örneklerinden hareketle firmalar arası ilişki olarak kısaca ve işletme grubu tanımını geniş bir düzleme oturtarak, işletme gruplarını Tür A ve Tür B şeklinde ikiye ayırmıştır. Tür A'yı temsil eden işletme grupları Zabiatsu olarak ifade edilen işletme grupları ile Zabiatsu olmayan belli başlı banka grupları ve genellikle büyük ölçekli işletmelerden oluşan işletme grupları iken, Tür B'yi temsil eden işletmeler ise büyük bir işletme ve onun bağlı firmalarından oluşan işletme gruplarıdır. Tür A'yı karakterize eden unsurlar şöyledir: Bu türdeki işletme gruplarında merkezi bir karar birimi veya üyelerinin koordinasyonunu sağlayan iyi tanımlanmış bir düzenleme yoktur. Bu işletme gruplarının üyeleri arasındaki koordinasyon için zaman içinde gelişen bilgi değişimi kanalları kurulmuş ve finansal bağlar ve içsel iç içe geçmiş (*interlocking*) bağlar ile güvenceye alınmıştır. Fakat bu bağlar işletme grubu üyelerinin davranışları üzerinde tamamen bir kontrol sağlayamayacak kadar zayıftır. Tür B işletme gruplarında ise, ana şirketin karar vermede güçlü bir merkezi konumu bulunmaktadır. Ana şirket, üye firmalarına kredi sağlamakta, çalışanlarını direktör olarak üye firmalara göndermekte ve üye firmalarından tekeli bir biçimde mal ve hizmet satın almaktadır (Goto, 1982: 60). Goto, Montias'ın belirttiği grup üyelerinin kararlarının koordine edilmesinde kural (*rule*) ve yönetme (*direction*) ilkelerini referans göstererek (Montias 1976'dan aktaran Goto, 1982: 61), eğer işletme gruplarında kural temelli koordinasyon ilkesi geçerli ise işbirliği (*association*), eğer yönetme (*direction*) temelli koordinasyon ilkesi geçerli ise hiyerarşi şeklinde işletme gruplarının adlandırılacağını belirtmiştir. Yazar, ilki için Tür A işletme gruplarını, ikincisi için de Tür B işletme gruplarını örnek göstermiştir (Goto, 1982: 62).

İşletme grupları, grubun sahipliği ve kontrolü açısından da sınıflandırılmıştır. Khanna ve Yafeh (2007: 343-351) işletme gruplarını sahiplik ve kontrol temelinde piramidal (*pyramidal*) ve diğer gruplar ile aile grupları ve aile olmayan gruplar şeklinde iki ana kategoriye ayırmışlardır. Dikey bütünleşme dışındaki örgütsel

yapılar, örneğin çapraz hissederlikler ile birbirine bağlanmış yatay yapılardır ve bunlar piramidal işletme gruplarının alternatifidir (a.g.e.). Aile grupları ise aile kontrolündeki işletme gruplarını tanımlamaktadır. Bu grupların alternatifi olarak devlet kontrolündeki gruplar ile birden fazla ailenin kontrolündeki gruplar belirtilmektedir (a.g.e.).

İşletme gruplarını ayrıştırırken faydalanılabilecek bir diğer sınıflandırma, “işletme grubu yapısal konfigürasyon tipolojisi” olarak isimlendirilen, Yiu vd.’ne (2007) ait olan sınıflandırmadır. Yazarlar, işletme gruplarının dışsal güçlere (pazar koşulları, sosyal ilişkiler, politik-ekonomik faktörler ve dışsal yönetim mekanizmaları) adapte olurlarken iki temel boyutta çeşitli içsel mekanizmalar uygulayacaklarını belirtmişlerdir. Bu iki boyut, gruba bağlı işletme birimlerinin belirgin ve farklılaştırılmış rollerine odaklanmak için yatay bağlanmışlık (*horizontal connectedness*) ile grup içerisindeki kaynakların kontrolü ve düzenini kolaylaştıran birliktelik kaynağı üzerine odaklanmak için dikey bağlardır (*vertical linkages*)¹³. Bu iki boyutun sıkı ve gevşek olma durumunu da hesaba katarak, yazarlar, 2X2 boyutlu dört tür işletme grubu türü geliştirilmiştir. Bunlar, dikey bağların gevşek-yatay bağların sıkı olduğu ağ (*Network-N Form*), dikey bağların gevşek-yatay bağların gevşek olduğu klüp (*Clup-C Form*), dikey bağların sıkı-yatay bağların gevşek olduğu holding (*Holding- H Form*) ve dikey bağların sıkı-yatay bağların da sıkı olduğu çok bölümlü formunda (*Multidivisional-M Form*) işletme gruplarıdır (a.g.e.: 1565).

Ağ formundaki işletme gruplarında, işletme grubu bir ağa benzer ve bu formda bir firma bir endüstriye odaklanarak lider rolünü oynarken, birtakım tekil firma, teknoloji tedarikçiliği, ürün aracılığı ve diğer fonksiyonlar için partnerlikle

¹³ Yatay bağlanmışlığı güçlendiren içsel mekanizma türleri olarak yazarlar, içsel işlem mekanizması (*internal transaction mechanism*), çapraz hissedarlık (*cross-shareholding*), iç içe geçmiş yönetim kurulları (*interlocking directorates*) ve sosyal bağları ele almışlardır. İçsel işlem mekanizması, aynı işletme grubuna bağlı firmalar arasındaki mal ve/veya kaynak ticareti veya paylaşımını kasteder. Çapraz hissedarlık, işletme grubundaki firmaların birbirleri arasındaki hisselerini sahip olma durumunu kasteder. İç içe geçmiş yönetim kurulları, bir başka örgüte bağlı bir kişinin bir başka örgütün yönetim kuruluna katılmasını ifade eder. Sosyal bağlar, bir örgütün sosyal sisteminin parçası olan iki veya daha fazla varlığın birbirlerine karşı davranış tarzını kasteder. İkinci içsel grup mekanizması dikey yapıdır. Bu yapı hakim sahipten firmaların yönetimine olan hiyerarşi boyunca bir emir komuta zinciri olarak işlev görür. Özel veya devlet sahipliğindeki işletme gruplarında, tipik olarak görece bir birimin hisselerin çoğuna hakim olduğu ve kontrol ettiği yoğunlaşmış sahiplik yapısı vardır. Yazarlar, bu şekildeki sahipliği çekirdek sahip elitliği (*core owner elite*) olarak terimleştirmektedirler. Çekirdek sahip elitleri, ortak çıkarlara sahip ve işletme grubunun ana ve/veya çekirdek işletmelerin hakim payını kontrol eden bir bireyi veya bir varlığı (örneğin bir örgüt) kasteder (Yiu vd., 2007: 1159-1561).

uğraşır (a.g.e: 1566). Bu yapı, büyük bir işletme etrafında çok sayıda girişimin örgütlenmesidir (aynı yer). Klüp formundaki işletme gruplarında her bir üye firmanın çok sayıda bağlı işletmeyi ve tekil firmayı içeren büyük bir işletme olabildiği, bir formal başkanlar klübü veya marka isimli işletme birliği (brand-named business association) yapılarla daha kompleks yapıların geliştirildiği daha sıkı bağlarla birbirine bağlı bir form olarak ifade edilebilir (aynı yer). Holding formundaki işletme grupları, “conglomerate” yapılarına benzer yapısal düzenlemeleri paylaşmaktadır (aynı yer). Bu yapılarda, holding işletmesi farklı endüstrilerde faaliyet gösteren tekil firmaların kısmi veya tüm sahipliğine yatırım yapar (aynı yer). Bu nedenle, bu formdaki işletme grupları yüksek derece çeşitlenmiştir ve çekirdek sahip elitler tarafından kontrol edilen holding veya ana işletme, gruba bağlı tekil işletmelerin yönetiminde diğerlerine yatırım yaparak şirket merkezi gibi hareket eder (aynı yer). Bu formdaki bağımsız işletmeler bağlı işletmelerdir fakat genellikle yasal olarak bağımsız bağlı işletmelerdir (aynı yer). Çokbölümlü formda, işletme grubundaki ana işletme ve/veya çekirdek firma tekil grup firmalarına kısmi veya tamamen yatırım yaparak şirket merkezi gibi hareket eder (a.g.e.: 1567). Tekil grup firmaları hem ana firmanın veya çekirdek firmanın stratejik hedeflerine göre hem de dikey olarak hammadde tedariki ve üretimden dağıtıma kadar üretim aşamalarına bitişik olarak organize edilirler ve bu formdaki işletme grupları ilişkili endüstrilerde faaliyet göstermektedirler (aynı yer).

Bir diğer sınıflandırma ise Schneider (2010) tarafından öne sürülmüştür. Yazar, işletme gruplarını hem kuramsal yaklaşımlara göre hem de işletme gruplarının devlet politikalarına karşı stratejilerine göre sınıflandırmaktadır. İlk genel sınıflandırmada, işletme gruplarını informal işletme grupları, piramidal işletme grupları ve çeşitlenmiş işletme grupları olarak ayırmaktadır. Bu türlere ilişkin olarak bölümün ilerleyen sayfalarında geniş tanımlamalar verilmektedir. İkinci sınıflandırmasının dayanağı olarak yazar, işletme gruplarının çeşitlendirme stratejileri üzerine politikacıların ve politikaların doğrudan ve görünür bir etkisi olduğunu belirtir. Bu etkiler, kasıtlı veya kasıtsız olabilir. Kasıtsız olanları, politik olarak ani ve beklenmedik değişimler (*volatility*) ve belirsizlikten kaynaklanırken, kasıtlı olanları farklı politik amaçların çeşitliliği nedeniyle olur (Schneider, 2010: 652). Yazar, devletlerin nasıl çeşitlendirmenin arttırılmasını etkilediğini belirtmek

için üç tür çeşitlendirme örüntüsü belirtmektedir. Bunlar; organik, portföy ve politika teşvikli (*policy induced*) şeklindedir (aynı yer). Organik gruplar, büyük ölçüde kapsam ekonomileri ve dikey bütünleşme mantığına göre gelişirler ve onlara bağlı birimler örgüt, personel ve uzmanlıkta muhtemelen daha güçlü sinerjiye sahiptirler. Yeni yatırımların sıfırdan yatırım olması daha muhtemeldir ve özellikle firmaların kapsam ekonomilerini (*scope of economies*) genişletmek içindir (Schneider, 2010: 653-654). Sıfırdan yatırım ile yeni sektörler giriş uzun hazırlık zamanı gerektirir ve adım adım ve sıralı biçimde oluşma eğilimindedir. Oluşan bağlı birimler de işletme grubu içerisinde muhtemelen uzun dönemli veya daimi olarak kalırlar (a.g.e.: 654). Portföy gruplar kurumsal yönetim için pazarda riski yönetmek ve gelirleri ençoklamak (*maximizing*) için çeşitlenirler. Portföy gruplarda firmaları satın almak her yönüyle onları inşa etmekten ve zorluk içerisinde olduklarında onları satmak daha muhtemeldir. Politika teşvikli grupları hükümet teşvikleri ve talimatlarına cevaben çeşitlenirler. Bu politikalar, endüstri teşviğinden özelleştirme, tarif ve diğer korumalara kadar sıralanabilir. Bu gruplar ayrıca diktatörler altındaki daha politik ve eş-dost kapitalizmi (*crony capitalism*) örneklerinde yükselen “patrimonial” işletme gruplarının alt kümesini de içerebilirler. Burada, hükümetler ailelere, arkadaşlara ve destekçilere imtiyaz dağıtarak işletme gruplarının yapılarını daha doğrudan belirlerler. Patrimonial işletme gruplarında, çeşitlendirme örüntüsü herhangi bir ekonomik mantıktan daha çok hükümetlerin yarattığı rantlara bağlıdır (Schneider, 2010: 654-655). Yazar, bu stratejilerin belirli türünün ülkeler ve periyodlar açısından belirlenebileceğini ve farklı dönemlerde aynı işletme grubunca da bu üç farklı stratejinin benimsebileceğini belirtmiştir (aynı yer).

İşletme gruplarının sınıflandırılmasına ilişkin son olarak belirtilebilecek sınıflandırma, Çolpan ve Hikino (2010: 17) tarafından ortaya konulmuş olan üç farklı ana işletme grubu türünün karakteristikleri kategorisidir. Burada yazarlar işletme gruplarını, (a) davranışsal ilkeler, (b) finans ve yönetim ile (c) gelişme ve stratejik davranış perspektiflerine göre kategorilere ayırmışlardır. Bu kategorileştirme Tablo 1.'de görüldüğü gibidir.

Tablo 1. Üç Ana İşletme Grubu Kategorisinin Karakteristikleri

Karakteristikler	Birlik İlkesi	Otorite İlkesi	
	Ağ türü işletme grupları	Hiyerarşi türü işletme grupları ¹⁴	
		Çeşitlenmiş İşletme Grupları (Kalkınma ve strateji perspektifi)	Piramidal İşletme Grupları (Finans ve yönetim perspektifi)
Sahiplik	Tek kontrol sahibinin olmaması	Çoğunlukla aile	Çoğunlukla aile
Kontrol Birimi	Söz konusu değil	Çoğunlukla holding şirketi	Çoğunlukla holding şirketi
Üst Yönetim	Söz konusu değil	Çoğunlukla aile	Çoğunlukla aile
Yönetimsel Kontrol	Firmalar arası koordinasyon	Stratejik ve/veya bütçesel kontrol	Nihai kontrol (Ultimate control) ¹⁵
İşlem Birimleri	Bağımsız (stand alone) girişimler	Yan ve bağlı kuruluşlar	Kote olmuş (listed) grup şirketleri katmanları (tiers)
Büyüme Deseni	Bir araya gelen girişimlerden çoğalma	Organik büyüme ve satınalmalar	Kote olmuş bağlı firmaların oluşumu
Ürün Portföyü	İlişkili veya ilişkisiz	İlişkisiz	İlişkili veya ilişkisiz

Kaynak: Çolpan ve Hikino, 2010: 17.

Yazarlara göre, işletme gruplarının iki temel türü bulunmaktadır. Bunlar, birliğin davranışsal ilkesini benimseyen bileşen (*constituent*) şirketlerin oluşturduğu ağ türü işletme grupları ve otorite ilkesine göre örgütlenen hiyerarşi türü işletme gruplarıdır. Birlik ilkesine göre tasarlanmış işletme grupları, uzun dönemli ortak amaçlar için birleşen yasal olarak bağımsız firmalar grubunu tanımlamaktadır. Yazarlar, bu türdeki işletme gruplarının tanımlanabilir karakteristikleri için Mark Granovetter'in (1995) iş örgütlerinin heterojen bir seti olarak gördüğü işletme grupları tanımlamasına işaret etmektedir (Çolpan ve Hikino, 2010: 18-19).

¹⁴ Buradaki ayırım, perspektiflerin işletme gruplarına yaklaşımındaki kavrayış farkı olduğunu belirtmek faydalı olabilir. Örneğin Almedia ve Wolfenzon'un da (2006: 2637) belirttiği gibi, tipik olarak aile işletme grupları olarak belirtilen yapıda, tepedeki aile, grup üye firmaların sahipliğini piramidal yapılarla organize edebilirler. Zaten, Çolpan ve Hikino (2010: 22) bu iki perspektifin nihai olarak ilgilerinin kesişiminde "sahipliğin piramidal yapısı ile çeşitlenmiş işletme grupları" olduğunu belirtmişlerdir. Bölüm 2. 1. 3.'deki farklı ülke deneyimlerinde işletme gruplarının özetlendiği Tablo 7'de de görüleceği üzere çoğu ülkedeki hakim işletme grubu örgütlenişi sahipliğin piramidal yapısı ile birlikte ilişkisiz çeşitlendirilmiş işletme gruplarıdır.

¹⁵ Nihai kontrol (*ultimate control*) diğer işletme veya işletmelerdeki menkul kıymetlerin sahipliği vasıtasıyla bir veya birden fazla diğer işletmenin yönetimini kontrol etmenin mümkün olduğu bir pozisyonda bulunmak anlamına gelir (Bonbright ve Means, 1932: 10'den aktaran Çolpan ve Hikino, 2010).

Granovetter'e göre (2005: 429) işletme grupları, biçimsel ve/veya biçimsel olmayan yollarla sürekli bir biçimde yasal olarak farklı firmaların birbirine bağlı olduğu topluluklardır. İki durumda işletme grubundan bahsedilemez (a.g.e.). Bunların ilki, sadece kısa dönemli stratejik ittifaklar aracılığıyla birbirine bağlanmış firma toplulukları söz konusu olduğunda ve ikincisi, firmaların tek bir varlık altında yasal olarak birleştirilmiş olmaları durumunda. Granovetter'e göre (1995: 70) çoğu işletme grubu durağan fakat firmaların oldukça gevşek koalisyonlarıdır ve bu türdeki işletme gruplarında bütün grup üzerinde stratejik ve bütçesel kontrole hakim tek bir firma, örgüt veya bireysel pratik söz konusu değildir. Bu türü örneklendiren işletme grupları, Japon pazar içi koalisyonları, bölgesel kümeler veya endüstri bölgeleri ve uzun dönemli stratejik ittifaklar gibi türlerdir (Çolpan ve Hikino, 2010: 19). Granovetter (2005: 429-430) kendi tanımının aşağıda belirtilecek olan çeşitlenmiş işletme grubu tanımına göre daha kapsayıcı olduğunu fakat bunun da sınırları olduğu ve bu sınırların işletme grubundaki firmalar arasındaki bağın sürekli olması, değişken bağlarla firma ağlarının olması ve belirli bir şekilde sürekli altbirimlerin olmaması olarak ifade etmektedir.

Otorite ilkesine göre işletme grupları, genellikle bir holding işletmesinin hiyerarşinin yönetiminde bulunduğu ve bağımsız işletmelerin işlem birimlerini kontrol ettiği bütünleşik (*coherent*) bir örgüt modeline benzemektedir. Bu yapıda işletmeler genellikle mülkiyet bağları (*equity ties*) ve iç içe geçmiş (*interlocking*) bağlar, bütçe tahsisi (*budget allocation*) ve grup içi işlemler gibi diğer ekonomik araçlar yoluyla organize edilmektedir. Genellikle tepedeki holding işletmesine bir aile ya da bir girişimcinin sahip olduğu veya onu kontrol ettiği işletme gruplarına, otorite ilkesinde hiyerarşik bir tasarım olarak odaklanılır (Çolpan ve Hikino, 2010: 20). Çolpan ve Hikino (aynı yer), hiyerarşi türü işletme gruplarını, iki farklı perspektifin (kalkınma iktisadi ve strateji- finans ve kurumsal yönetim) bu türdeki işletme gruplarına yaklaşımına göre iki türe ayırır. Bunlar, (1) çeşitlendirilmiş işletme grupları ve (2) piramidal (pyramidal) işletme gruplarıdır.

Çeşitlendirilmiş işletme grupları için tanımsal açıklamalar kalkınma iktisadi ve strateji araştırmalarına dayanmaktadır. Çolpan ve Hikino'ya göre (2010: 20) kalkınma iktisadi ve strateji araştırmalarında vurgu, büyük ölçüde ilişkisiz çeşitlendirmenin hakim bir desenini gösteren işletme gruplarının ürün portföyü

karakteristiği üzerinedir. Bu türdeki işletme gruplarına ait tanımlamalar için Nathaniel Leff ve Tarun Khanna ve Yishay Yafeh gibi yazarların tanımları kullanılabilir (Çolpan vd., 2010: 5; Çolpan ve Hikino, 2010: 20). Bu yazarların, otorite ilkesine göre kategorileştirilen hiyerarşi tipi işletme gruplarından çeşitlendirilmiş işletme grubuna ait örneklendirilebilecek tanımlamaları şu şekildedir:

Leff'e göre (1978: 663), gruplar farklı pazarlarda iş gören fakat ortak girişimsel ve finansal kontrol altında bunu yapan bir çokluşletme (*multicompany*) firmalarıdır.¹⁶ Khanna ve Yafeh'e göre, işletme grupları, genellikle, sürekli biçimsel ve biçimsel olmayan bağlarla birbirlerine bağlı, birden çok endüstride faaliyet gösteren ve yasal olarak bağımsız firmaları içerirler (Khanna ve Yafeh, 2007: 331). Ghemawat ve Khanna (1998) ve Guillen (2000) de ortak bir şekilde ifade ettikleri gibi çeşitlendirilmiş işletme gruplarının temel karakteristiği, ortak bir girişimsel rehberlik kontrolünde işletme grubunu oluşturan şirketlerin çok çeşitli sektörlerde faaliyet göstermelidir.

Otorite ilkesine göre kategorileştiren hiyerarşi tipi işletme gruplarının ikinci türü finans ve kurumsal yönetim literatürünün merkezi ilgisi olan piramidal işletme gruplarıdır (Çolpan ve Hikino, 2010: 20). Çolpan ve Hikino (aynı yer) hissedarların kontrolünü sağlayan bir araç olarak görülen bu türdeki işletme gruplarına ilişkin öne çıkan tanımlar için La Porta vd. ile Morck vd.'nin çalışmalarını değerlendirmektedir. Morck'a göre (2010: 603), kote olmuş bir grup firması bir başka işletmenin kontrol edilen bağlı işletmesi olduğu zaman piramidal işletme grubu formu oluşur. Morck vd.'ne göre (2005: 657) piramit yapılarda bir aile firması birkaç kote olmuş firmayı kontrol eder, bu kote olmuş şirketler de daha fazla kote olmuş firmayı kontrol ederler, onlarda daha fazlasını kontrol eder. Böyle bir yapılanma birkaç zengin aileye bir ülkenin büyük işletmeler kesiminde önemli bir kısmını kontrol etmelerine izin verebilir (Morck vd., 2005: 657). Yine yazarlara göre, piramidal yapılar sahiplik hakkı ile nakit akım hakkı arasında büyük bir sapma yaratarak her bir firmada küçük nakit hakkı ile bir çok firmanın kontrolüne izin vermektedir (Morck vd., 2005: 665).

La Porta vd.'ne göre (1999: 477) eğer bir firma hakim hissedara (*ultimate owner*) sahip ise ki yazarlar tarafından hakim hissedarın firmada doğrudan ve dolaylı

¹⁶ Leff (1978), 'business groups' (*işletme grupları*) terimini çalışmasında hiç kullanmamıştır. Bu örgütsel form için, 'economic groups' (*iktisadi gruplar*) terimini kullanmaktadır.

olarak oy hakkının % 20'nin üzerinde olmasını tanımsal kriter olarak kabul edilmiştir ve bu % 20 oy hakkı zincirinde firma ile hakim ortak arasında en azından bir tane halka açık şirket olması halinde o firmanın sahiplik yapısı bir piramittir. Eğer bir halka açık B şirketi, bir A şirketinin oy hakkının % 43'üne sahip ise ve bir C kişisi B şirketinin % 27'sine sahip ise, yazarlar C'nin A'yı kontrol ettiğini ve sahiplik yapısının piramit olduğunu belirtmişlerdir. Fakat, eğer C şirketi B'nin % 100'üne sahip ise, yine C hakim hissedardır ama sahiplik yapısı piramit değildir. Yazarlar, halka açık bir aracı şirketin varlığının piramit yapısı için gerekli olduğunu da ifade etmişlerdir (La Porta vd., 1999: 477-480)^{17,18}

Almedia ve Wolfenzon (2006), aynı aile aracılığıyla kontrol edilen firmaların bir bütünü olarak tanımladıkları işletme grupları ile gruptaki firmaların kontrolü için kullanılan piramidal veya yatay yapı gibi belirli sahiplik yapısını ayırmışlardır. Yazarlar (Almedia ve Wolfenzon, 2006: 2639), piramit sahiplik yapısı ile yatay yapıyı (*horizontal structure*) betimlemek için şu basit açıklamayı yapmaktadırlar: Aile işletme grubunda, zaman içerisinde yeni işletmeler gruba eklenecektir (Bu varsayım, yazarlarının modelinin 'yatırımcının korunması kusurludur' varsayımından sonra ikinci varsayımdır.) Yeni işletme kurma fırsatı ortaya çıktığında, aile, işletme grubu yapısı üzerine karar vermelidir. Piramidal yapı altında, yeni firma, orijinal firmanın bütün hissedarları tarafından sahip olunur. Sonuç olarak, aile yeni firmanın menkul getirilerini orijinal firmanın aileden olmayan üyeleriyle paylaşmalarına rağmen, orijinal firmanın dağıtılmamış karının hepsine ulaşır. Alternatif sahiplik olarak, aile yeni firmanın hisselerini doğrudan elinde tuttuğu yapıdır ki bu yapı yatay yapıdır (*horizontal structure*). Bu yapı altında, orijinal firmanın aileden olmayan hissedarları yeni firmanın nakit akımları için hakları yoktur ve böylece aile firmanın bütün menkul getirilerini (*security benefits*) elinde tutar. Ancak bu yapıda, aile orijinal firmanın dağıtılmamış karına sadece kendi payı kadar ulaşır. Yazarlar piramidal yapının çekiciliğini arttıran bazı noktalara da değinmişlerdir. Burada yatırımcıyı koruma düzeyi ile firma karakteristiklerinin önemli olduğunu

¹⁷ Çalışmalarında yazarlar işletmelerin kontrolü için % 10 payını da eşik alternatif pay olarak kabul etmişlerdir.

¹⁸ Sahiplik yapısında bir başka yapı çapraz mülkiyet veya çapraz hissedarlık (*cross shareholder*) yapısıdır. Çapraz mülkiyet yapısında, kontrol edilen bir işletme hakim hissedar işletmede (*controlling shareholder*) veya kendisinin de içinde yer aldığı kontrol zinciri boyunca zincirde yer alan işletmelerden hisseye veya paya sahip ise söz konusudur (La Porta vd., 1999: 480).

belirtmişlerdir. Yazarlara göre, yatırımcıyı korumada yetersizlik nakit akımı hakkındaki sapmanın yüksekliğine neden olur. Piramit yapılarda aile menkul getirileri aileden olmayan hissedarla paylaşırken, yatay yapılarda bütün menkul getirilerini elinde tutacağı için piramit yapılarda yüksek nakit akım sapması aileye yatay yapıdakinden daha fazla kazanç getirecektir (*payoff advantage*). İkinci olarak da hakim ortağın var olan firmadan sağladığı içsel fonları, herhangi bir dışsal finansman oluşmadan yeni firmalar kurmasının hakim ortak için daha optimum olmasıdır (*finançal advantage*). Bunun yanında firma karakteristikleri de piramidal yapının benimsenmesini etkileyebilir. Eğer yeni firma için yatırım gereklilikleri yüksek, karlılık düşük ise yeni yatırım piramidal yapıda kurulması daha muhtemeldir çünkü bu tip yatırımlar yatırımcılara düşük menkul getiri sağlarlar. Eğer aile piramit yapıyı kullanarak bunları kurarsa hem aile için onları finanslaması daha kolaydır hem de yüksek kazançla ulaşırlar (Almedia ve Wolfenzon, 2006: 2639-2640).

Çolpan ve Hikino (2010: 21-22), hiyerarşi türü işletme gruplarına ilişkin perspektifleri için iki önemli noktaya işaret etmektedir. Yazarlara göre ilk önemli nokta, kalkınma iktisadi ve strateji perspektifi ilişkisiz ürün portföyü ile örgütsel ve iktisadi etkinlik arasındaki ilişkileri açıklamayı amaçlarken, finans ve kurumsal yönetim perspektifi tek sahiplik yapısı ve iktisadi sonuçların sağlanmasına odaklanır. İkincisi, bu perspektiflerin ilgili ekonomilerde kaynakların yetersiz tahsisi ve kullanımı ile sonuçlanacak olan piyasa aksaklıklarına ve piyasanın olgun olmamasına etkin, fakat fırsatçı bir tepki olarak tarif edilen en iyi ikinci kurum olarak işletme gruplarını tanımlarında temellenen ortak bir zemini paylaştıklarıdır.

Çolpan ve Hikino (2010), hem çeşitlendirilmiş işletme grupları ile piramidal işletme grupları arasında farklılıkları hem de çeşitlendirilmiş işletme grupları ile alternatif örgüt modelleri arasındaki farklılıkları açıklamışlardır.¹⁹ Çeşitlendirilmiş işletme grupları, yönetsel düzenleme ve stratejik seçim konularıyla ilgiliyken, piramidal işletme grupları sahiplik düzenlemesi ve kontrol sistemi ile ilgilidir (Çolpan ve Hikino, 2010: 23). Çeşitlenmiş işletme gruplarında genelde grup merkezinde kontrol birimi olarak bir holding işletmesinin ilişkisiz ürün üreten işletmeleri yönetimi söz konusu iken, piramidal işletme gruplarında genelde zengin

¹⁹ Çeşitlenmiş işletme gruplarının alternatif çok birimli örgüt modellerinden farkı için dipnot 9.'a bakınız.

bir aile tarafından kontrol edilen bir tepe işletmenin (*apex firm*) bağlı şirketin kontrol payına (*control block*) sahip olduğu diğer payların ise halka açıldığı ki bu birinci katman operasyon birimi olarak ifade edilir, birinci katman operasyon birimindeki bağlı işletmenin de bir başka işletmenin kontrol payına sahip olup diğer payın halka açık olması ki bu da ikinci katman operasyon birimi olarak ifade edilir, ikinci katmandaki bağlı işletmenin de bir başka işletmenin kontrol payına sahip olup diğer payların halka açık olduğu ki bu da üçüncü katman operasyon birimi denilir, şeklinde örgütlenmekte ve bağlı işletmeleri yönetmektedir (Çolpan ve Hikino, 2010: 21-22). Kısaca, piramidal grupların “A şirketinin B şirketinde, B şirketinin C şirketinde pay sahibi olması” Ararat ve Yurtoğlu, 2006: 15) veya “bir işletmeler zinciri ile firmaların kontrolü” (La Porta vd. 1999: 473) söz konusudur. Çeşitlendirilmiş işletme grupları için karşılaştırmalı yapılar başlıca çokbölümlü yapılar, ‘conglomerate’ yapılar ve holding şirketi örgütleridir. Piramidal işletme gruplarına en yakın kuramsal alternatif ise kontrol sahiplerinin ardışık olarak hisselerini doğrudan ellerinde tuttukları kote olmuş (*listed*) yeni işletmeler kurdukları yatay işletme gruplarıdır (*horizontal business groups*). Yazarlara göre, çeşitlendirilmiş işletme grupları ile piramidal işletme grupları farklı boyutlara işaret etmektedir ve çeşitlendirilmiş işletme grupları aslında piramidal, yatay ve diğer karmaşık sahiplik yapılarını benimseyebileceklerini ifade etmişlerdir (Çolpan ve Hikino, 2010: 23).

Yukarıda belirtilen değerlendirmelerde, işletme gruplarının farklı perspektiflerden tanımsal yaklaşımlarının değiştiğini değerlendirdik. İzleyen bölümde ise, bu perspektiflerin işletme gruplarının varlığını nasıl açıkladıkları değerlendirilmiştir.

2. 1. 2. İŞLETME GRUPLARININ VARLIĞINI AÇIKLAYAN KURAMLAR

İşletme gruplarının varoluşu ve yapısal düzenlemelerini incelemede kullanılan farklı yaklaşımlar söz konusu olsa da ortak kuramsal perspektifler ile işletme gruplarının varlığı açıklanabilmektedir. Örneğin, Hamilton ve Biggart (1988), uzak doğu ülkelerinden Japonya, Güney Kore ve Tayvan’daki, bugün işletme grubu olarak etiketlediğimiz, büyük iş örgütü yapılarının (*Japonya’da girişim grupları, Güney Kore’de Chaebol, Tayvan’da Jituanqiye*) varlığını incelemişlerdir. Yazarlar, iktisadi örgütün yapısını ve işleyini anlamada üç perspektiften yararlanılabileceğini öne sürmüştür. Bunlar; altında pazar aracılığı ile işlemlerle bağlantılı olarak işletmelerin

ortaya çıktığı ve faaliyette bulunduğu koşullar bakımından iktisadi karar vermeye odaklanan pazar yaklaşımı, iktisadi örgütü biçimlendiren kültürel desenlere odaklanan kültürel yaklaşım ve toplumlardaki bireyler ve kurumlar arasında var olan, tarihsel olarak gelişmiş otorite ilişkilerine odaklanan ve örgütleri insanlar arasındaki örüntülenmiş etkileşimler olarak kavramlaştıran ki bunlar otorite yapılarıdır, otorite yaklaşımı olarak da ifade edilen politik iktisat yaklaşımıdır. Temel sorusu, örgüt yapılarını açıklayan en iyi analiz düzeyi nedir sorusu olan bu araştırmalarında yazarlar, ekonomik ve kültürel faktörlerin pazar ve iktisadi girişimlerin büyümesini anlamada açıkça önemli olduğunu fakat girişimin formunun veya yapısının toplumdaki otorite ilişkilerinin deseni ile daha iyi anlaşılabilceğini ifade etmişlerdir (Hamilton ve Biggrat, 1988: 87).

Ghemawat ve Khanna (1998: 36-37), çeşitlendirilmiş işletme gruplarının varlığına ilişkin dört neden ortaya koymuşlardır. İlki, işletme gruplarının çok sayıda pazarda var olmaları onlara her bir pazardaki pazar gücünde yardımcı olabilir. İkincisi, işletme gruplarının yapıları birbirlerine çok yakın olan işletmeler boyunca teknoloji, fabrikalar, marka ismi ve dağıtım sistemi gibi ilişkili ortak kaynakların paylaşımını kolaylaştırabilir. Üçüncü olarak, işletme grupları değeri örneğin sermaye ve işgücü piyasalarından kaynaklanan bilgisel eksiklikleri ve girişimsel yetenek eksikliği gibi temel ekonomik durumlardan kaynaklanan çevrelerindeki daha genelleşmiş kaynakları birleştirebilirler. Bu üçüncü neden işletme gruplarının içsel sermaye pazarı yaratmalarını anlatır. Son olarak, işletme grubu yapıları kaçınılmaz politika sapmalarına (*policy distortions*) ekonomik cevaplar olabilirler. Burada iki temel mekanizma olduğu belirten yazarlar, ilkinin ülkenin politik çerçevesine işaret ettiğini (örn. vergi hukuku), ikincisinin de bürokrasiye ayrıcalıklı ulaşım gibi ticari olmayan varlıkları işletme gruplarının kolayca oluşturabileceklerine işaret ettiğini belirtir. Hindistan'daki iki büyük çeşitlenmiş işletme grubu üzerine yaptıkları eşleştirilmiş örnek olay çalışmasında yazarlar, yerel pazardaki rekabeti şiddetlendiren ani politika değişimlerine ki yazarlar bu değişimleri rekabetçi şoklar (*competitive shocks*) olarak kavramsallaştırmadadır, bir cevap olarak işletme gruplarının var olduğunu destekleyen bulgulara ulaşmışlardır (Ghemawat ve Khanna, 1998).

Khanna ve Palepu'ya göre (2000: 268-269) gelişen pazarlarda (*emerging markets*) işletme grupları üzerinde var olan çalışmalar genel bir biçimde üç akıma

ayrılmaktadır. Çalışmaların ilk hattında, işletme grupları piyasa aksaklıklarına cevap vericiler olarak kavramlaştırılırlar. İkinci önemli akım, sosyoloji temellidir ve işletme gruplarında birliktelik normları ve davranış kodları üzerine odaklanır. Belirtilen bu iki akım, işletme gruplarını değer arttıran örgütsel formlar olarak görür. Bunların aksine, üçüncü önemli akım, politik iktisat temellidir ve işletme grupları sosyal olarak amaca zararı dokunan rantları araştırmacı olarak görülürler. Bu görüşe göre işletme grupları her şeyden önce araçtır ve bu rantlar aracılığı ile bir ekonomide oransız bir şekilde önemli grupları kontrol eden az sayıda aileler çoğalır ki bu nüfusun büyük çoğunluğunun zararınadır (Khanna ve Palepu, 2000: 269).

Guillen de (2000) işletme gruplarının gelişmekte olan ülkelerdeki önemini, çalışmasıyla doğruladığı işletme gruplarına kaynak esaslı yaklaşımı hariç tutarsak, açıklayan yaklaşımları üçe ayırmaktadır. Yazara göre, yaklaşımlar yerel pazardaki farklı faktöre odaklanır. Bu faktörler; piyasa aksaklığı, sosyal yapı ve devletin faaliyetidir. Piyasa aksaklığı faktörünü dikkate alan iktisatçılara göre, çeşitlendirilmiş işletme grupları sadece iyi işleyen pazarlar olmadığında var olabilir. İktisat sosyologların ilgisi, sosyal ve kültürel örüntülerin nasıl farklı türdeki örgütleri ürettikleri üzerinedir. Bu yaklaşım, otorite kavramına odaklanır ve temel varsayımı firmalar çevrelerindeki sosyal yapı ile eşbiçimlidir. Son yaklaşım ise geç ekonomik gelişme üzerine odaklanır ve devletin ekonomideki otonomisi veya otonomisizliği ile işletme gruplarının varlığını açıklamaya çalışır.

Feenstra ve Hamilton da (2006: 1), bir önceki iki yazarla paralel olarak, işletme gruplarına ilgileri olanları iktisatçılar, siyaset bilimciler ve sosyologlar olmak üzere üçe ayırmışlardır. İktisat bilminde, geleneksel açıklama, işletme gruplarının piyasa aksaklıklarına cevap vermek için var olduklarıdır. Çünkü sermaye, girişimsel yetenek veya diğer bazı varlıklar için pazar, serbest ekonomide gereği gibi işlevini yerine getiremez. İşletme grupları, bu nadir kaynakları bağlı firmalar arasında tahsis ederler, böylelikle pazar mekanizmaları için yönetsel girişimi yerine getirilir. Siyaset bilminde, pazar süreçlerinin bir işlevi olmaktan ziyade, işletme grupları hükümet elitlerinin bir yaratımı olarak açıklanır ve işletme gruplarına karşı ayrıcalıklı politikalar ve bunları kuran girişimciler yoluyla ifade edilirler. Sosyolojide, bu gruplar, ekonomilerin nasıl işlediği üzerine politik ve sosyal kurumların yerleştiği

parametrelerin bulunduğu kurumsal çevrelerinin arka planının bir ürünü olarak ele almaktadır.

Yukarıdaki yazarların açıklamalarına bakıldığında, işletme gruplarının varlığını açıklayan yaklaşımlarda genel olarak bir uzlaşma olduğu fark edilecektir. Bu yaklaşımlar genel anlamda işletme gruplarının varlığını dışsal faktörlere dayandırılarak yapılan açıklamaktadırlar. Fakat Çolpan ve Hikino'nun tasnifine geri dönersek ve yukarıda da belirtildiği gibi Guillen'in önerdiği kaynak esaslı yaklaşım ile işletme gruplarının varlığını açıkladığı çalışması da hesaba katıldığında ki Çolpan ve Hikino bunu hesaba katmaktadır, yukarıdaki belirtilen sınıflandırmalar için daha kapsayıcı ve ayırt edici bir çerçeve çizmek gerekmektedir. İzleyen açıklamalarda, Çolpan ve Hikino'nun farklı perspektifler temelindeki işletme grupları tasnifinden hareketle önce çeşitlenmiş işletme gruplarını açıklayan yaklaşımlara, sonra da tasnifteki diğer türler için açıklamalara yer verilmiştir.

Çeşitlendirilmiş işletme gruplarının oluşumu iki ana analitik çerçeve altında toplanabilir (Çolpan ve Hikino, 2010): İlki, çevresel faktörlerin üstünlüğü anlamında nedensel dışsallığa (*eksojenite*); ikincisi grup içi yapı ve süreçlerin dinamikleri anlamında içsellığe (*endojenite*) odaklanmaktadır (aynı yer). Dışsal güç esaslı açıklamalar piyasa aksaklıkları yaklaşımları ve politik iktisat temelli yaklaşımlar olarak ikiye ayrılmaktadır (Çolpan ve Hikino, 2010).

Piyasa aksaklıkları yaklaşımında, işletme grupları piyasa aksaklıklarına cevap vericiler olarak veya piyasa aksaklıklarının üstesinden gelmek veya piyasa aksaklıklarından kaynaklanan faydaları elde edebilmek için 'kurumsal bir yenilik'²⁰ olarak kavramsallaştırılır ve yaklaşım işlem maliyetlerinin doğasına odaklanır (Chang ve Choi, 1988; Khanna ve Palepu, 1997; Khanna ve Palepu, 2008; Leff, 1978). Leff'e göre (1978: 666), işletme grupları daha az gelişmiş ekonomilerdeki piyasa aksaklıklarının iyi bilinen koşullarına mikro-iktisadi bir cevaptır. İşletme grupları sermaye ve bilgi gibi nadir ve aksak bir biçimde (*imperfectly*) pazarlanan girdilere ulaşmaktan doğan rant benzerlerini (*quasi rents*) kendine mal etmek için bir örgütsel yapı olarak kavramsallaştırılır (a.g.e.). Yazara göre, portföy dengesinin nedenlerinden ötürü işletme gruplarının çeşitlenmesi, istikrarsız ve hızlı değişimlerin risklerine ve belirsizliğine maruz kalan ekonomilerde

²⁰ Terim, Leff'e (1978: 668) aittir.

açık bir başvurudur. Ayrıca, işletme gruplarının risk ve belirsizlikten kaçınma çabalarından da bir parça kaynaklanan, ileri ve geri bağlantılar temelinde yeni yatırımlar seçme pratiklerinin sonucu olarak ortaya çıkan dikey bütünleşmenin malzeme girdileri için monopolistik veya oligopolistik veya grup çıktıları için oligopsonist bağımlılıktan kaçınmanın bir yolu olarak da belirtmiştir.²¹ Ayrıca dikey bütünleşme, karmaşık bağımsız taraflar arasında müzakereler (*arm's-length negotiations*) gerektirebilecek işlem maliyetlerinden kaçınabilir (Leff, 1978: 667). İşlem maliyetleri ekonomisi perspektifi ile işletme gruplarına yaklaşanların ilgisi, dışsal pazar koşullarının doğası ile ilişkili olarak örgütlerin içsel düzenlemeleridir. İşlem maliyetleri ekonomisi perspektifinin odağı, pazarların ve bir grup örgütün içindeki firmaların karşılıklı işlem mekanizmalarına özellikle sermaye, bilgi, teknoloji, ticari sır ve yönetsel personel gibi stratejik faktörlerin içsel işlemlerine odaklanır (Yiu vd, 2007). Bu yaklaşımda, çeşitlendirilmiş işletme grupları geliştirmekte olan ekonomileri simgeleyen aksak sermaye piyasaları için etkili bir aracı olabilirler.²² Bir grup mevcut alanlarına yatırım yapmak veya yeni alanlara girmek için grup içinde sermaye transferi yaparak içsel bir sermaye piyasası yaratabilir (Çolpan ve Hikino, 2010).

Khanna ve Palepu'ya göre (1997) çeşitlendirilmiş işletme grupları, sermaye piyasası, işgücü piyasası, mal piyasası, hükümet düzenlemeleri ve sözleşme yaptırımı gibi kurumsal boyutlarda aksak olabilirler. İşletme grupları bu kurumların eksiklerini giderecek stratejiler uygulayarak bu kurumları taklit edebilirler ve değer yaratabilirler. Başarılı işletme gruplarının başarı ölçüsü de üye firmaları ile ekonominin geri kalanı arasındaki aracılık rolüdür (a.g.e., 41). Kurumsal

²¹ Monopol, (tek) bir malın yapımının tek firmanın elinde bulunduğu durumdur (Hançerlioğlu, 2006: 413). Oligopol, ikame malları üreten ve birbirlerinin davranışını hesaplamak zorunda bulunan az sayıda satıcının meydana getirdiği piyasadır (a.g.e.: 295). Oligopson, birbirlerinin davranışlarını hesaplamak zorunda bulunan az sayıda alıcının meydana getirdiği piyasadır (a.g.e.: 296).

²² Khanna ve Palepu'ya (2000: 269-270) göre, geliştirmekte olan pazarlarda, piyasa aksaklıkları çeşitli olabilir; örneğin, yetersiz bilgi açıklama ve zayıf kurumsal yönetim ve kontrolün karakterize ettiği finansal pazarlar. Finansal analistler, yatırım fonları, yatırım bankerleri, risk sermayedarları ve iş ve ticaret basınının ya yokluğu ya da tam olarak gelişmemesi gibi araçlar. Menkul kıymetlere ilişkin düzenlemelerin genellikle zayıftır ve bunların uygulamaları istikrarsızdır. İşlem maliyetlerinin sonucu, girişim büyük bir çeşitlenmiş işletme grubunun ki bu bireysel girişimciler ile eksik pazarlar arasında bir aracıdır, bir parçası olarak genellikle daha karlı bir biçimde sürdürülebilirliğini ifade eder. Böyle gruplar kendi geniş kapsamlarını, gelir akışlarını kolaylaştırmak için ve bu suretle çevrelerindeki içsel finansmana ulaşımı sağlamak için kullanabilirler. Bu çevrelerde dışsal finansman, gelişmiş ekonomilerdekinden daha fazla maliyetli olsa bile. Benzer araçların eksikliği iş ve mal piyasalarında kurumsal boşluklara neden olur.

boşluklardan kaynaklanan işlem maliyetlerini azaltmak için firmalar işletme grubu formunda örgütlenirler ki bu form eksik olan piyasa kurumları için ikame (*substitute*) kurum gibi hareket edebilir (Yiu vd., 2007). Bu yaklaşımın işletme grupları açısından odaklandığı husus, zayıf kurumsal çevrelerden kaynaklanan işlemlerin içselleştirmelerinden (*internalization*) gelen işletme gruplarının ekonomik etkinlikleridir (Delios ve Ma, 2010: 723). Bu ekonomik etkinlik temelli açıklamada, işletme gruplarının varlığı veya yaşamlarını sürdürmesi işletme gruplarının işlem maliyetlerinin minimizasyonun gerekliliği doğrultusunda yönetilmeleri ile ilişkilendirilir (Collin, 1998: 724).

Politik iktisat temelli açıklamada, devlet ve onun işletmeler ile ilişkileri geliştirmekte olan ülkelerdeki çeşitlendirilmiş işletme gruplarının oluşumunda kritik bir faktör olarak ele alınması gerektiğini öne sürer. Bu görüşün temel iddiası, hükümetler birkaç endüstriyi hedeflerler, seçilmiş girişimcileri desteklerler ve sanayileşmeyi desteklemenin bir yolu olarak onlara bazı yararlar sağlar. Bu da dolayısıyla girişimcilerin işletmelerini geliştirmelerini kolaylaştırır (Çolpan ve Hikino, 2010). Politik ekonomik perspektifinde işletme grupları, hem politik hem de ekonomik politik amaçlara ulaşmak için devletin birer aracı olarak görülürler. Devlet iki yolla işletme gruplarının oluşumunu ve büyümesini sağlar. İlki, ülke veya yerel bölge ekonomisi için stratejik olarak görülen belirli endüstrilerde büyük işletme gruplarının kurulması için devletin doğrudan yatırımı yoluyla, diğeri; devletin, fonlar ve sübvansiyonlar, işletme ruhsatları (*business licenses*), teknoloji, toprak ve bilgi gibi kritik kaynakların sağlamasıdır (Yiu vd, 2007: 1554-1558). Bu yaklaşımda işletme gruplarının varlığı, onların hem merkezi hükümet hem de yerel otoriteler için değer yaratmadaki başarısı ile ilişkilendirilir (Collin, 1998: 722). Hükümet yetkililerinin önemli ve dürüst olmayan roller oynadıkları ekonomide, politik güce ulaşma özellikle önemlidir (Khanna ve Rivkin, 2001: 50). İşletme gruplarının belli politik avantajları söz konusudur (Schneider, 2010: 658). Örneğin, işletme grupları ulusal sermaye yanlısı önlemlerden ve yabancı sahipliğini sınırlandırıcı düzenlemelerden yarar elde edebilirler (aynı yer). Ayrıca işletme grupları hükümet ile ilişkilerde iletişimi ve koordinasyonu kolaylaştırabilir. Bu onların hükümet yetkililerine daha yakın olmalarını ve dolayısıyla bilgi ve politikalar hakkında daha kolay bilgi edinmelerini sağlayabilir (a.g.e., 658-659).

İşletme gruplarının içsel güç esaslı açıklaması, çeşitlendirilmiş işletme gruplarının artmasını çeşitlendirilmiş büyümenin temelinde yatan içsel rekabetçi kaynaklar ve yeteneklere bakarak açıklar (Çolpan ve Hikino, 2010). Bu yaklaşıma temel oluşturan çalışmalar; Amsden ve Hikino (1994), Guillen (2000) ve Kock ve Guillen'in (2001) çalışmalarıdır (a.g.e.). Kısaca bu çalışmaların işletme gruplarına ilişkin yaklaşımları belirtmek istendiğinde şunlar ifade edilebilir. Firmanın kaynak esaslı kuramına dayandırdıkları çalışmalarında, Amsden ve Hikino (1994: 111), teknolojik olarak ilişkisiz endüstrilerde faaliyet gösteren işletme gruplarının, endüstriyel büyümenin mikroekonomik ajanı olarak hareket ettiklerini belirtmektedirler.²³ Yazarlara göre, geç sanayileşen ülkelerdeki işletme gruplarının yabancı teknoloji edinimi yeteneği işletme başarımı için gerekli koşuldur (aynı yer). Çok çeşitlendirilmiş işletme gruplarında bu yetenek, çeşitlenme yoluyla işletme büyümesinin etkinliğinde temel kaynak sağlayan örgütsel bilgiye (*know how*) dönüşür (a.g.e.). Kısaca, geç sanayileşen ülkelerdeki işletme gruplarında teknoloji ediniminin rekabetçi bir varlığa (sürdürülebilir bir rekabetçi kaynağa) dönüşmesini irdeleyen (çalışmanın temel varsayımı) çalışmalarında yazarlar, içsel kaynak esaslı çeşitlenmenin teknoloji sınırlılığı yüzünden üretim sürecinden kaynaklanmayacağını, aksine dışsal veya yabancı teknoloji ediniminden sağlanacağını ki bu işletme başarımı için gerekli şarttır, belirtmişlerdir (a.g.e., 112). Yazarların teknoloji ediniminin grup düzeyinde nasıl rekabetçi bir kaynağa dönüştüğüne ilişkin açıkladıkları mekanizma şöyledir (a.g.e., 114): Sanayileşmeyi geç takip edenler (*latecomers*) çeşitlenme yoluyla büyümeye zorlanırlar. İlişkili endüstrilerde kullanacakları kendilerinin geliştirdiği teknoloji bulunmadığı ve yeni gelişmeye başlayan modernleşmemiş endüstrilerdeki potansiyel yüksek karlılığın olduğu durumlarda, geç takip edenlerin çeşitlenme deseni fırsatçı ve teknolojik olarak ilişkisiz olma eğilimindedir. Genişleme ilk başladığında, en başarılı işletme grupları çok sayıda teknoloji satın alma işlemi yaparlar ve ilk olarak dış teknolojiyi ana işletme (*flagship*) veya orijinal endüstri kurmak ve geliştirmek için ödünç alırlar ve sonra çeşitlenmek veya yeni endüstrilere girmek için teknoloji ithalatı yaparlar. Yapmış oldukları teknoloji edinimi işlemi sayısı arttıkça, yeni teknoloji ithal etme

²³ Yazarlar kaynak esaslı yaklaşım için Penrose'in 1959 çalışmasına ve Nelson ve Winter'in 1982 çalışmasına atıf vermişlerdir ve kaynak esaslı yaklaşımın kuramları olarak (theories of resource based view) kullanmışlardır.

potansiyelleri ve böyle projelere dahil olma yetenekleri kazanmaları artar. Adım adım, geç sanayileşen endüstrilerdeki en iyi işletme grupları proje uygulama yeteneklerini kendi içlerinde harekete geçirirler. Bunlar dışarıdan teknoloji ediniminden kaynaklanan jenerik yeteneklerdir ve çoğu endüstri için uygulanabilir ve endüstri düzeyindeki bağlı birimler arasında dağıtılabılır. Böylelikle proje uygulama yetenekleri işletme grubu için paylaşılabilir bir varlık haline gelir ki bu varlık onların yeni gelişen sektörlere daha hızlı ve düşük maliyetli girmelerini olanak sağlar.

İşletme gruplarının varlığı kaynak esaslı yaklaşımla açıklayan bir diğer çalışma Guillen'in (2000) çalışmasıdır. Guillen'in (2000: 364) temel tezi; eğer politik iktisadi faktörler, onlara tekrarlamalı olarak yeni endüstrilere girmek için gerekli yabancı ve yerel kaynakları –girdiler, süreçlerle ilgili bilgi ve pazara ulaşma- bir araya getirme yeteneği kazanmalarına ve bu yeteneği sürdürmelerine izin verirse, gelişmekte olan ülkelerdeki girişimciler ve firmalar işletme grubu oluştururlar. Böyle bir yetenek, değerli, nadir ve taklit edilemez yetenek olarak ancak asimetric dış ticaret ve yatırım koşulları var oldukça sürdürülebilir. Yazar (Guillen, 2000: 372), Güney Kore, Arjantin ve İspanya'daki işletme gruplarından hareketle işletme gruplarının önemini özellikle yatırım asimetrisi ile arttığını ampirik olarak ortaya koymuştur. Guillen'e göre (2010: 743), işletme gruplarına kaynak esaslı yaklaşımın temel argümanı, işletme gruplarının gelişmekte veya yeni sanayileşen ülkelerde görülürler çünkü girişimciler ve firmalar tekrarlı endüstri girişleri için gerekli yerli ve yabancı kaynakları bir araya getirme yeteneğini öğrenirler. Yerli ve yabancı kaynakları bir araya getirme, girişimcilere ilgili aktörler ile ilişki ağları kurmalarını gerektirir. Böyle bir yetenek değerli ve nadir bir beceri olarak, ancak dünyanın geri kalanı ile asimetric dış ticaret ve yatırım koşulları altında gelişebilir ve sürdürülebilir. Bu durum, gelişme yolu ihracata ve dışa doğru yabancı yatırıma açık olduğu fakat ithalat ve içe dönük yatırıma olmadığı veya tam tersi durumda söz konusudur. Böylece, gelişme simetrisi çeşitlendirilmiş işletme gruplarının çokuluslu firmalar ve yerli küçük ve orta ölçekli firmaların dezavantajlarına olacak şekilde gelişmelerine izin verir. Çünkü, dış ve iç yatırım ve ticaret akımları asimetric olduğunda girişimciler için kaynaklara ulaşma ve yetenek inşa etme heterojenlik için potansiyel yaratılır (Guillen, 2010: 743, 747).

İçsel güç esaslı yaklaşım için belirtilebilecek bir diğer çalışma, işletme grupları olgusuna evrimsel ve kaynak esaslı bir açıklama getirmeye çalışan Kock ve Guillen'in (2001) çalışmasıdır. Yazarlar (a.g.e.) çalışmalarında iki açıklama örüntüsü ortaya koymuşlardır. İlk örüntü geç gelişen ülkelerdeki işletme gruplarının ilk ortaya çıkışlarındaki nedensellik ile ilgilidir. İkincisi ise işletme gruplarının gelişiminin kaynak esaslı ve evrimsel bir kuramıdır. İlkinde, bağlantıları kullanma yeteneği (*contact capabilities*) diğer yeteneklerden daha önemli olduğunda, geç gelişen ülkelerdeki iktisadi kalkınmanın başlangıçındaki seçim çevresi (*selection environment*) işletme gruplarının yaratımı için ana neden olabilir (a.g.e., 78). Yereller (yerel pazardakiler), yabancılara kapalı olan yerel pazarları veya tedarik kaynaklarını bir araya getirmek için ülke içindeki ve dışındaki bağlantıları kullanma yeteneğine dayandırılan seçim ve ülke dışından kaynaklanan teknolojik ve örgütsel yetenekleri ile ekonomiye katılmaları için dış rekabetten korunarak teşvik edilirler (a.g.e., 78-79). Bu bağlantı yetenekleri yerel firmalar için yeniliğin farklı türlerine izin verir ve ürünler veya teknoloji bakımından bağlantılı olmayan ve görece gevşek örgüt yapısı gösteren çeşitlenme örüntüsüne neden olur (a.g.e., 79). İkinci örüntü ise işletme gruplarının gelişiminin bir evrimsel kuramı olup, geç gelişen ülkelerdeki işletme grupları için gelişiminin üç aşaması söz konudur. Bu mekanizmada, geç gelişen ülkelerdeki seçim çevresi iki noktada sistematik olarak değişir (aynı yer). İlk nokta, ülke içerisindeki firmalar daha fazla deneyim kazanırlar. İkinci nokta da, ülkenin eğitim, işgücü ve finansal pazarlar gibi alt yapılarının gelişimi, bu alt yapılar için işletmelerden gelen talepten daha yavaş gelişir. Geç gelişen bir ülkenin iktisadi tarihinin başlarında ve devlet korumacılığının olduğu ekonomik koşul altında en üst noktaya ulaşan bağlantı yeteneklerinin önemi zamanla azalır (aynı yer). Bu evrimsel kuramın ilk aşamasıdır. İkinci aşamasında ise, işletmeler bağlantı yeteneklerine dayanarak kurdukları işletmelerden sonra, ülkede girişimsel olarak hayatta kalma ve büyüme, proje uygulama ve fabrika işletme etkinlik ve etkililiğine ve yerel piyasaların etkinsizliği ile uğraşma yollarını bulmaları söz konusudur.²⁴ Üçüncü aşama, eğer yerel firmalar, onların kendi başlarına gelişmiş ürün ve süreç yeniliği yapmalarına izin veren örgütsel ve teknolojik yetenekler geliştirilirse başlar (aynı

²⁴ Yazarlar bu ikinci aşama için Amsden ve Hikino, 1994; Khanna ve Palepu, 1997; Ghemawat ve Khanna, 1998; Leff, 1978 gibi çalışmalara atıf vermişlerdir. Bu çalışmalar, tezin yukarıdaki açıklamalarında detaylı olarak ele alınmıştır.

yer). Kısaca işletme gruplarının yeteneklerinin üç aşamalı evrimi, bağlantı kurmadan proje yürütmeye, proje yürütmeden de ürün yeniliğine şekliindedir (a.g.e., 104).

Belirtilen bu üç perspektif, bir önceki bölümde açıklanan otorite ilkesine göre örgütlenen hiyerarşi türü işletme gruplarından çeşitlendirilmiş işletme gruplarının varlığına ilişkin kuramsal perspektiflerdir. Birlik ilkesine göre örgütlenen ağ türü işletme gruplarının varlığı için ilişkisel perspektifin açıklamalarından, otorite ilkesine göre hiyerarşi türü işletme gruplarından piramidal işletme gruplarının varlığına ilişkin açıklamalar için ise vekalet kuramının açıklamalarından yararlanılabilir.

İşletme gruplarına sosyolojik yaklaşım, ilişkisel perspektif diye de adlandırılmakta ve sembolizm, meşruluk, prestij ve güç gibi ilişkilerle çeşitli taraflar arasında ortaya çıkan sosyal faktörlerin ekonomik değişimleri etkilediğini varsayar (Yiu vd., 2007: 1556). Yaklaşımına göre işletme grupları toplumun gelenekleri ve sosyal normlardan doğal olarak gelişen bir olgudur (aynı yer). İşletme gruplarına sosyolojik yaklaşımın için Mark Granovetter'in 1995 çalışması temel referans verilir (Khanna ve Palepu, 2000; Çolpan vd., 2010). Granovetter'in (2005)²⁵ işletme gruplarını nasıl tanımladığı bir önceki bölümde anlatıldı. Fakat burada, işletme gruplarının varlığını açıklayan yaklaşımları nasıl bir tasnifle incelediğini belirtmek, işletme gruplarının varlığını açıklamada sosyolojik yaklaşımın nerede durduğunu ve neler söylediğini görmek açısından faydalı olabilir.

Yazar (a.g.e.), işletme grubu örgütsel formuna ilişkin açıklamaları analiz birimine odaklanarak sınıflandırmıştır. Temel olarak örgütsel formlara ilişkin açıklamaların odağını (i) en iyi sonuçları üretmek için uğraşan bireylerin ve örgütlerin rasyonel eylemleri ve (ii) piyasa aksaklıklarını düzenleme gereksiniminin bir sonucu olarak tümüyle ekonomik sistem olmak üzere ikiye ayırmıştır (Granovetter, 2005: 431-432). Yazara göre (a.g.e.), işletme grupları örneğinde, ilk odak için bir çizginin iki zıt ucunu temsil eden iki seçenek vardır. Bunlardan ilki işletme grubunun satın almalarla veya çoklu ilişkiye sahip üye firmalara ve üye firmalara bölünmesi ile tek bir firmadan ortaya çıktığını, diğeri de işletme grubunun,

²⁵ Granovetter'in çalışması kitap bölümü olup, çalışmanın içinde yer aldığı kitabın ilk baskısı 1995 yılında yapılan baskıdır. 2005 yılında yapılan baskı da ikinci baskısıdır. Fakat yazar, bu ikinci baskıdaki bölümünü tıpkıbasım olmadığını ve yeni ilavelerle genişlettiğini ifade etmiştir. Bu çalışmada, 1995 yılı baskına ulaşamadığından 2005 baskısına yer verilmiştir.

grubu organize eden açık bir merkezi firma olmaksızın daha önce bağımsız olan firmalar kümesinden oluşan birleşimleri olduğudur. Granovetter (2005: 432), bu ilk seçeneğe ait görüşlerin, firmaları ekonomik sonuçları maksimize etmek için rasyonel bir biçimde çalıştıklarını ve stratejik aktörlerin aşağıdan yukarı bir yolla (*bottom-up way*) belirli çevreler ile başa çıkmalarına odaklandıklarını varsaydıklarını belirtmiştir. Bu görüşte, çevre ana analiz odağı olmaktan ziyade, sınırlandırıcı arka plan faktörü olarak görülmektedir (aynı yer). Yazarın işletme grupları üzerine yapılan çalışmaları analiz düzeyi temelinde ayırdığı ikinci akıma göre ise, işletme grupları piyasa aksaklıklarını düzenleme gereksinimlerinin bir sonucudur (a.g.e., 432-433). Yazara göre bu odak, bütün ekonomik sistemler düzeyine daha fazla, stratejik aktörlere ise daha az önem vermektedir (a.g.e., 433). Bu yaklaşım yukarıdan aşağıya (*top down*) olarak ifade edilmekte ve grupların karlı olduğu için piyasa aksaklıklarını gidermeye çalıştıklarını, bu gayretin de tüm ekonomi için yararlı olduğu sürece devam ettiğini belirtmiştir (aynı yer).

Yazar, işletme gruplarının piyasa aksaklıklarına cevap verici olarak tanımlanmasına ilişkin daha detaylı kurumsal analizlerin gerektiği gerekçesiyle işletme gruplarının oluşumunu daha da ileri götürerek ana kurumların²⁶ işletme gruplarına etkilerini ve yeni kurumsal kuram²⁷ çerçevesinde işletme gruplarının varlığını ele almıştır. Yazarın bu konudaki temel varsayımları ve bu varsayımlar temelinde öne sürdüğü fikirleri şu şekilde özetleyebiliriz (Granovetter, 2005: 434-438).

²⁶ Ana kurumlar, makrokurumsal bakış açısının bağımsız değişkeni olarak ifade edilebilir. “Makrokurumsal bakış açısı, örgütsel formların şekillendirilmesinde; örgütün faaliyet gösterdiği ülkenin devlet, finansal sistem, eğitim ve öğretim gibi ana kurumlarının oynadığı rolü vurgular. Makrokurumsal bakış açısına göre farklı kurumsal çevrelerde farklı örgütsel formlara rastlanır. Çünkü örgütsel formlar, kurumsal çevrelerin birer ürünüdür. Ayrıca, örgütlerin üretimsel faaliyetlerini sürdürdükleri iş çevresinden veya uluslararası çevreden kaynaklanan bazı problemler, farklı kurumsal çevrelerde faaliyet gösteren örgütlerin birbirlerine benzemesine yol açmaz; her örgüt bu tip ortak sorunlara kendi kurumsal çevresi tarafından şekillendirilmiş değişik çözümler getirir. Bu çözümlerden biri diğerinden daha etkin olmadığı gibi, her bir çözüm de sadece kendi kurumsal çevrelerinden etkindir. Dolayısıyla, örgütler farklı kurumsal çevrelerde faaliyet gösterdiği sürece örgütsel form farklılıkları da devam edecektir.” (Gökşen, 2007: 331).

²⁷ “Kuramın temel tezi, örgütlerin yapı ve süreçlerinin içinde buldukları kurumsal çevreyle uyumları sonucunda biçimlendiğidir. Kurumsal çevre, modernleşme süreciyle birlikte örgütlerin dışında ve üzerinde oluşmuş, ussallaştırılmış yapıları, kuralları, normları, inançları ve efsaneleri içeren bir çevredir. Örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için, sadece teknik anlamda verimli olmaları yetmemekte, bu çevredeki kurumlara uyarak kendilerini meşru kılmaları gerekmektedir. Sonuçta, aynı “örgütsel alanda” yaşayan örgütler, kendilerine özgü ussal gerekliliklerden bağımsız olarak benzer kurumlara uymak zorunda olduklarından, yapısal açıdan eşbiçimli hale gelmektedirler.” (Özen, 2007: 240-241, tırnak özgün metinde olduğu gibidir).

Öncelikle kurumlar, bireysel stratejik eylemden daha fazla nedensel güce sahiptir. Kurumsal elementler, işletme aktörlerinin bir başkası ile koordine olma yollarının ki bu yollar işletme gruplarının oluşmasını destekleyebilir, kapasitesini ve olabilirliğini etkiler. Kurumsal elementlerin başında izin verilebilir birlikteliklerin ve sahiplik yoğunluğunun sınırlarını belirleyen şirket hukuku gelir. Yasalar ve devlet politikaları işletme grupları için zorlayıcı eşbiçimcilik kaynağı olarak değerlendirilmektedir.²⁸ Yazar (a.g.e., 437), işletme grubu formunun varlığını açıklarken örgütsel formun tekbiçimliliğinde etkisi olduğunu belirttiği çapraz kurumsal eşbiçimlilik (*cross-institutional isomorphism*) olarak isimlendirdiği yeni bir kavram önermektedir. Bu kavrama göre, işletmeler içerdikleri işletme olmayan kurumların örgütsel formuna benzer bir formu benimserler. Yazar bu kavrama örnek olarak, Kore aile norm ve geleneklerinin işletme grubu olan *Chaebol*'lara etkisini ele alan çalışmaları kullanmıştır. Yazar (a.g.e., 438), yeni kurumsal kuramdan hareketle işletme grupları formunun varlığına ilişkin bir kavram daha önermektedir. Bu da ülkeler arası taklitçi eşbiçimlilik (*cross-national mimetic isomorphism*). Yazara göre, modeller iyi bilindiğinde, kopyalanmaya neden olabilir. Yazar bu kavrama ilişkin örnek olarak da, Kore işletme grupları *Chaebol*'ların Japonya işletme grupları *Zabiatu*'ları, Çin'in de her iki ülkenin işletme grubu örgütsel formu taklit ettiklerini belirten çalışmaları vermektedir.²⁹ Yazar (aynı yer), kopyalamanın göçmen yöneticiler tarafın da yapılabileceğini belirtmekte ve bu tespiti için Almanya ve Doğu Avrupa'dan göç eden İsraili girişimci ve yöneticilerin *Konzernen conglomerate*

²⁸ Yeni kurumsal kuramda, örgütleri eşbiçimli olmaya yönelen üç tür mekanizma belirtilir (DiMaggio ve Powell, 1983: 150-152). Bunlar zorlayıcı eşbiçimlilik, taklitçi eşbiçimlilik ve normatif eşbiçimlilik. Zorlayıcı eşbiçimlilik, politik etkilerden ve meşruiyet probleminden kaynaklanır, taklitçi eşbiçimlilik belirsizliğe karşı standart cevapların sonucudur ve normatif eşbiçimlilik, profesyonelleşmeyle ilgilidir. **Zorlayıcı eşbiçimlilik**, örgütler üzerine bağımlı oldukları diğer örgütlerce ve içerisinde faaliyet gösterilen toplumdaki kültürel beklentilerce uygulanan hem formal hem de informal baskılardan kaynaklanır. Böyle baskılar bir kuvvet, bir kanı veya gizli bir anlaşmaya katılmak için bir davet olarak hissedilebilirler. Örneğin, ortak genel hukukun var olduğu bir çevredeki örgütlerin yapı ve davranışları benzer yollarla biçimlenir. **Taklitçi eşbiçimlilik**, çevresel belirsizliğin güçlü olduğu durumlarda örgütlerin kendilerine diğer örgütleri model olarak taklit etmelerini ifade eder. Model alma belirsizliğe bir cevaptır. **Normatif eşbiçimlilik**, öncelikli olarak profesyonelleşmekten kaynaklanan bir değişimdir. Profesyonelleşme, bir mesleğin icracılarının, işlerine ilişkin koşullar ve yöntemler tanımak ve mesleğin otonomisi için bilişsel bir temel ve meşruiyet kurmak için yapılan ortak çabalarıdır. Gerek eğitim, gerekse mesleki kariyerlerindeki ağlar nedeniyle profesyoneller, örgütsel ve profesyonel davranış hakkında benzer normatif kurallara sahiptirler ve bu sahip olunan benzerlikler örgütleri eşbiçimli hale getirmenin kaynağı olarak değerlendirilir.

²⁹ Khanna ve Rivkin de (2001: 48) bazı gelişmekte olan ülkelerin kendi işletme gruplarını tasarlarlarken Japonya'nın keiretsu işletme gruplarını taklit ettiklerini belirtmektedir.

formunu da içeren modelleri kendi işletme gruplarını inşa ederken taşıdıklarını örnek olarak belirtmiştir.³⁰

Vekalet kuramı perspektifi ise, piramidal işletme gruplarını kontrol edenler ile azınlık pay sahipleri arasındaki vekalet ilişkilerinin bir toplamı olarak görür ve bu yaklaşımda işletme grupları, azınlık paya sahip olan hissedarların zenginliğini hakim hissedarın kendilerine aktarması veya sömürmeleri için birer araç olarak görülebilirler (Yiu vd, 2007: 1554-1558).³¹ Bir piramit, ne zaman hakim hissedar sahiplik zinciri ile diğer üye firmaların en tepesine oturursa o zaman oluşur. Piramit sahipliğinde, bir firmanın en büyük sahibi için nakit akım haklarından yani sahiplik haklarından daha fazla kontrol hakkına sahip olması ve firmanın sömürülme (*expropriation*) olasılığının artması yaygındır. Bu durum en büyük sahip için sömürmeden kaynaklanan finansal kazanımların finansal maliyetlerden daha fazla olması nedeniyle bir ahlaki yozlaşma (*moral hazard*) durumu yaratır (Young vd. 2008: 206-207). Young vd. (2008), hakim hissedarla azınlık hisse payına sahip hissedarlar arasında yaşanan asil asil çatışmasının, izleme (asilin vekilin davranışlarını izleme ve ölçme maliyetlerinden kaynaklanan) ve bağ kurma maliyetlerinin artması (vekilin asilin zararına eylemlerde bulunmayacağını garanti etmesi için oluşan maliyetlerden kaynaklanan), değer üretmeyen stratejilerin takibi, sermaye maliyetlerinin artması ve azınlık hisselerine sahip olan hissedarların sömürülmesi gibi örgütsel sonuçları olduğunu ifade etmişlerdir.

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle işletme grupları kavramının en geniş anlamıyla kullanıldığında Çolpan ve Hikino'nun sınıflandırdığı işletme gruplarının türleri açısından bu örgütsel formun varlığını açıklayan yaklaşımları ayırt etmek için alttaki Tablo 2.'yi geliştirmek mümkün olabilir. Bu tablo, işletme gruplarının

³⁰ Türkiye'de Koç'un holdingleşmesinde Vehbi Koç'un yurt dışı ziyaretlerinin ve ABD'li bir danışmanlık firmasına hazırlattığı raporun etkisi olduğu bilinmektedir (Özen ve Yeloğlu, 2006). Bu modellerin doğrudan kopya ile alınmasa bile içeriğinin değiştirilerek uyumlaştırılmasına verilebilecek iyi bir örnektir (bkz. Özen ve Yeloğlu, 2006: 72). Koç örneğinde, benimsenen holding modeli taklitçi bir biçimde diğerleri tarafından kopya edilmiştir ki Sakıp Sabancı bu durumu kendisi ifade etmiştir (Buğra, 2003: 262; Özen ve Yeloğlu, 2006: 66-67). Özen ve Yeloğlu (2006: 68), Türkiye'de holding yapısının yayılımında taklitçi eşbiçimliliğin baskın olabileceğini de ifade etmektedirler. Bu örnekler, Granovetter'in özellikle yeni kurumsal kuram ile işletme gruplarını açıklama girişimini Türkiye bağlamında olumlayan örneklerdir.

³¹ Granovetter (2005: 433) holding ve piramit yapılarının dolaylı olarak tek bir aile sahipliğini, gizleyen (*masked*) yapılar olduğunda da söz eder.

varlığını açıklamaya çalışan yaklaşımları analitik olarak bir araya getirme noktasında yaklaşımları geniş ölçüde kapsadığı öne sürülebilir.

Tablo 2. İşletme Grubu Kategorileri ve İşletme Gruplarının Varlığını Açıklayan Yaklaşımlar

	Birlik İlkesi	Otorite İlkesi	
İşletme Grubu Kategorisi	Ağ Türü İşletme Grupları (Informel İşletme Grupları)	Hiyerarşi Türü İşletme Grupları	
		Çeşitlendirilmiş İşletme Grubu	Piramidal İşletme Grubu
İşletme Grubunun Varlığının Açıklanmasındaki Yaklaşımlar	-İlişkisel (veya sosyolojik) Yaklaşım (Makrokurumsal Kuram ve Yeni Kurumsal Kuram)	-Politik İktisat -Pazar Aksaklıkları -Kaynak Esaslı Yaklaşım	-Vekalet Kuramı

Kaynak. Çolpan ve Hikino'nun, Yiu'vd. ve Granovetter'in çalışmalarına dayandırılarak geliştirilmiştir.

İzleyen tabloda ise Yiu vd. (2007)'nin işletme grubunun varlığını açıklayan dışsal yaklaşımların karakteristik özellikleri görülmektedir. Bu yaklaşımlara içsel güç yaklaşımı da ilave edilmiştir. Böylece bu çalışmada değinilen bütün yaklaşımların işletme grupları olgusunu açıklamalarındaki temel karakteristiklerinin bir özeti görülmektedir.

Tablo 3. İşletme Gruplarının Varlığını Açıklamada Beş Ana Kuramsal Perspektif

	<i>İşlem Maliyetleri Ekonomisi Kuramı</i>	<i>İlişkisel Perspektif</i>	<i>Politik Ekonomi Perspektifi</i>	<i>Vekalet Kuramı</i>	<i>Kaynak Esaslı Yaklaşım</i>
Temel Varsayım	Hiyerarşiler ve Pazarlar iki alternatif koordine mekanizmasıdır. Yönetim türünün seçimi işlem maliyetlerinin düzeyine bağlıdır.	Örgütler sosyal bağlamda yerleşiktir. Bir firmanın yaşamını sürdürebilip sürdürememesi ne kadar iyi kendini sosyal bağlamla hizaya soktuğuna bağlıdır.	Devlet/hükümet amaçlarını başarmak için araç olarak örgütler.	Bir taraf (asil veya asiller) karar verme sorumluluğunu ikinci bir tarafa (vekil veya vekiller) devrederken, çıkar çatışması yüzünden, vekil(ler) asil(ler)in yararlarına göre hareket etmeyebilirler.	Girişimciler veya firmalar nadir, değerli ve taklit edilemez yetenekler geliştirebilirler.
İşletme Gruplarının belirleyicisi olarak temel kavramsal faktörler	Dışsal Pazar koşulları.	Gelenekleri, kültürü ve sosyal normaları içeren sosyal ortamlar (settings)	Devletin ve hükümetin rolü ve işlevi	Hakim hissedarların motivasyon ve çıkarları ve yöneticilerin gözetimi (monitoring)	Politik ekonomik koşullar (yatırım ve ticaret akımları) ve yabancı ve yerel kaynaklarını birleştirme yeteneği kazanma ve bunu sürdürme.
İnceleme için temel içsel değişkenler	İçsel işlemler, çeşitlendirme, dikey bütünleşme ve kontrol/koordinasyon mekanizması	İşlemler, güven ve planlanmış stratejik davranış için firmalar arası ilişkiler	Hükümet politikaları ve işletme gruplarının çeşitlendirme ve kontrol mekanizmaları arasındaki ilişkiler	Sahiplik yapısı, kurumsal yönetim (corporate governance) ve çoğunluk azınlık mülkiyet sahipleri arasındaki ilişkiler	Maddi ve maddi olmayan kaynaklar.
İşletme grupları araştırmalarına katkısı	Dışsal Pazar koşullarının, özellikle araçların, işletme gruplarının kurulması ve evrimine nasıl etkisi olduğunu açıklamada güçlüdür.	Farklı toplumda işletme grubu örneklerinin farklılığını başarılı bir biçimde açıklar.	Hükümet ve işletme grupları arasındaki ilişkileri açığa çıkarır.	Sahipler ve yöneticiler arasındaki ilişkiler yerine çoğunluk ve azınlık olan mülkiyet sahipleri arasındaki tek vekalet ilişkisini tanımlar.	İşletme gruplarının oluşumu ve ekonomide önemli olmasında, uluslararası etkiler veya yerel ekonominin küresel ekonomiyle ilişkisini dikkate alır.
İşletme gruplarının açıklamada kuramın sınırlılıkları	Gelişmiş Pazar kurumlarının olduğu çevrelerde niçin işletme gruplarının var olduğunu açıklayamayabilir.	Kavramsal faktörlerin kapsamı işletme gruplarının somut tahminini izin vermeyecek kadar geniştir. Küreselleşmenin, kültürlerin, değerlerin ve normların sürekliliğine etkisi dikkate alınmamıştır.	Niçin işletme faaliyetlerinde hükümet müdahalelerinin asgari olduğu ülkelerde işletme gruplarının hala hakim olduğunu açıklamada yetersizdir.	Vekilharçlık (stewardship) ve örgütsel davranış yanıtı (pro-organizational motives) tüm güdülerini açıklayamamaktadır.	İşletme gruplarının ortaya çıkışından çok önemleri üzerine durmakta ve kültürel değerlerin etkisini hesaba katmamaktadır. Araştırmada test edilen alternatif kuramların operasyonel değişkenlerinin çeşitliliği artırılabilir.

Kaynak: Yiu, vd. 2007. Kaynak esaslı yaklaşım sütunu tarafımdan eklenmiş olup sütundaki yorumlar, kuramın sınırlılığı da dahil, Guillen'in (2000; 2010) çalışmalarına dayandırılmıştır.

İzleyen bölüm işletme grupları konusunda uluslararası literatürü ele almakta ve öne çıkan konuları belirtmektedir.

2. 1. 3. ULUSLARARASI LİTERATÜRDE İŞLETME GRUPLARI ARAŞTIRMALARI

Uluslararası literatürde işletme gruplarına ilişkin yapılan çalışmalar incelendiğinde birkaç farklı çatı hemen dikkati çekmektedir. Uluslararası literatürü incelemek için Üsdiken'in (2008a) çalışmasında Web of Science'da yaptığı tarama tekrarlanmıştır.³² Bu taramada "business groups" başlıklı, Social Science Citation Index'de 1980 yılından beri yer alan makalelerin dökümü yapılmıştır. Bunlar; işletme ve yönetim alanlarındaki makalelere göre tekrar arındırılmış ve toplam 86 adetlik akademik çalışma (makale) listesi oluşturulmuştur. Bunlardan 17 tanesi başlığında 'business' ve 'groups' terimlerini içermelerine karşın bu çalışmada ele alınan işletme grupları ile ilgili olmayan çalışmalar olduğu için listeden çıkarılmıştır. Sayı 69'a düşmüştür. Bunların 5 tanesi 2000 yılı öncesine aittir. Çalışmaların % 92.75'inin (5/69) 2000 yılı ve sonrasında yayınlandığını görülmektedir. Bu veri, Üsdiken'in (a.g.e.) de belirttiği gibi, işletme grupları ile ilgili çalışmaların çok yeni olduğunun güçlü bir kanıtıdır³³.

Bu listedeki işletme grupları çalışmaları incelendiğinde performans, yönetim kurulları yapısı/otorite yapısı, kurumsal bağlamın değişimi ve işletme grupları etkileşimi, örgütsel form olarak işletme grubunun varlığını açıklama, yenilikçilik, büyüme/strateji ve uluslararasılaşma konularda çalışmaların varlığı göz çarpmaktadır. Belirtilen konu başlıkları ile ilgili örnek çalışmalar şu şekilde tablolaştırılabilir:

³² Üsdiken (2008a: 5) Web of Science adlı veri tabanında SSCI'da yer alan işletme ve/veya yönetim sınıfındaki dergiler için işletme grupları (business groups) anahtar kelimesi ile yaptığı taramada bulunan yayınların % 88. 5'nin 2000 yılı ve sonrasında yayınlandığını tespit etmiştir. Bu tarama bize işletme grupları üzerine yapılan çalışmaların önemli ölçüde 2000 yılı ve sonrasında yapıldığını göstermektedir. Yine Üsdiken (a.g.e.: 6) özel sayı içindeki çalışmaların atıf güncelliklerini belirterek Türkiye için bu durumu değerlendirdiğinde uluslararasıdaki yazındaki gelişmelerle bağlantılı olarak Türkiye'de işletme grupları ile ilgili çalışmaların da büyük ölçüde 2000 yılı ve sonrasında yapıldığını vurgulamıştır.

³³ Makalelerin dergilere ve yıllara göre dağılımı için bkz.: Ek 1.

Tablo 4. İşletme Grupları ile İlgili Belli Araştırma Çatıları

Konular	Araştırmalar
1-İşletme Gruplarında Performans	Carney vd., (2011); Seo vd. (2010); Carney vd., (2009); Singh ve Gaur (2009); Gaur ve Kumar (2009); Estrin vd. (2009); George ve Kabir (2008); Lu ve Ma (2008); Garg ve Delios (2007); Singh vd. (2007); Gönenç vd. (2007); Douma vd. (2006); Khanna ve Yafeh (2005); Silva vd. (2006); Chacar ve Vissa (2005); Luo ve Chung (2005); Yiu vd. (2005); Choi ve Cowing (2002); Khanna ve Rivkin (2001); Chang ve Hong (2000); Khanna ve Palepu (2000).
2-Kurumsal Bağlamdaki Değişimin İşletme Gruplarının Varlığına, Çeşitlenmesine, Performansına Etkileri ve İşletme Grupları Arasındaki Etkileşimler	Kim vd. (2010); Dieleman (2010); Bucheli (2010); Chung ve Luo (2008); Choe ve Roehl (2007); Castaneda (2007); Kim ve Nofsinger (2005); Khanna ve Palepu (1999).
3-İşletme Gruplarında Yönetim Kurulları ve Yapısı, Sahiplik Yapısı, Kurumsal Yönetim ve Profesyonel Yöneticilik	Jun vd. (2010); Yıldırım-Öktem ve Üsdiken (2010); Young ve Tsai (2008); Chang ve Shin (2006); Belderbos ve Heijltjes (2005); Ghatak ve Kali (2001); Maman (1999).
4-Bir Örgüt Formu Olarak İşletme Grubu Formunun Varlığını ve Önemini Açıklama	Lee ve Jin (2009); Carney (2008); Smangs (2006); Chung (2006); Chang ve Hong (2002); Maman (2002); Chung (2001); Guillen (2000); Collin (1998).
5-İşletme Gruplarında Yapı (örgüt formu), Büyüme, Strateji ve Girişimcilik	Mahmood vd., (2011); Zhang ve Cantwell (2011); Vissa vd., (2010); Iacobucci ve Rosa (2010); Lechner ve Leyronas (2009); Khanna ve Rivkin (2006); Hoskisson vd. (2005); Iacobucci ve Rosa (2005); Hoskisson vd., (2004); Iacobucci (2002); Gökşen ve Üsdiken (2001); Dewenter vd. (2001); Sembenelli ve Vannoni (2000); Lai (1999); Jones ve Wale (1998).
6-İşletme Gruplarında Yenilikçilik	Hsieh vd. (2010); Belenzon ve Berkovitz (2010); Chang vd. (2006); Mahmood ve Mitchell (2004).
7. İşletme Gruplarının Uluslararasılaşması	Tan ve Meyer (2010); Sutherland (2009); Yiu (2011); Guillen (2002); Guillen (2003).

Kaynak: 20. 10. 2011 tarihinde Web of Science'da tarama yapılmıştır. Değerlendirme büyük ölçüde makalelerin özetleri ve sonuçları okunarak ve öncelikli olarak bağımlı değişken dikkate alınarak tasnif edilmiştir. Tereddüt edilen makalelerin tümü okunmuştur.

Bu listenin işletme grupları üzerine yapılan çalışmaları belli başlıklar altında toplamaya imkan verdiği düşünülmektedir. Bu çalışmalara ilaveten işletme grupları araştırmalarına bakış açısı sağlama amacı güden kavramsal (*review*) çalışmalarda söz konusudur (Örn. Yiu vd., 2007; Khanna ve Yafeh, 2007). Tezin ana konusu olan işletme gruplarının uluslararasılaşması ile ilgili tabloda belirtilen çalışmalar tezin 2. 3. bölümünde detaylı olarak ele alınmıştır.

İşletme grupları hakkında uluslararası literatürde ön plana çıkmış konular hakkında fikir sahibi olmak için 69 çalışmalık işletme grupları makale setindeki

yayımların anahtar kelimeler incelenmiş ve öne çıkan anahtar kelimeler tespit edilmiştir. Tablo 5’de 10 ve 10’nun üzerinde sıklığa sahip olan anahtar kelimeler görülmektedir.³⁴

Tablo 5. İşletme Grupları İle İlgili Uluslararası Yazında Öne Çıkan Konular

Anahtar Kelimeler	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Gelişmekte Olan Ekonomiler (<i>emerging economies</i>)	48	6,7	6,7
Performans (<i>performance</i>)	46	6,4	13,1
Kurumsal Yönetim (<i>corporate governance</i>)	26	3,6	16,7
Çeşitlendirme (<i>diversification</i>)	25	3,5	20,2
Sahiplik (<i>ownership</i>)	18	2,5	22,7
Firma (<i>firm</i>)	16	2,2	25
Strateji (<i>strategy</i>)	15	2,1	27,1
Pazarlar (<i>markets</i>)	13	1,8	28,9
Yenilik (<i>innovation</i>)	10	1,4	30,3
Örgüt (<i>organization</i>)	10	1,4	31,7

Tablo 5. incelendiğinde gelişmekte olan ekonomilerin en sık kullanılan anahtar kelime olduğu görülmektedir. İşletme grubu tanımı ve türleri bölümünde de aktarıldığı gibi işletme grubu örgütsel formunun gelişmekte olan ülke ekonomilerinde hakim bir örgütsel form olması nedeniyle bu beklenebilecek bir sonuçtur. Performans anahtar kelimesi, işletme grupları araştırmalarında öne çıkan ikinci anahtar kelimedir. Performansı takip eden anahtar kelime kurumsal yönetim olduğu görülmektedir. Kurumsal yönetimi, çeşitlendirme anahtar kelimesi takip etmektedir. Sahiplik en çok kullanılan anahtar kelimeler içinde sıklık açısından beşinci sıradadır. Sahipliği, sırasıyla firma, strateji, pazarlar, yenilik ve örgüt takip etmektedir. İşletme grupları, gruba bağlı işletmeler anahtar kelimelerinin listeden çıkarıldığını da hesaba kattığımızda, firma, örgüt ve pazarlar anahtar kelimelerinin çözümleme düzeyi açısından işletme grupları araştırmalarının örgüt (firma) düzeyi ve

³⁴ İnceleme şu şekilde yapılmıştır. Web of Science veri tabanından anahtar kelimeleri de içeren 69 makalenin bilgileri, EndNote X4 programına aktarılmıştır. 69 makaleye ait toplam anahtar kelime sayısı 753’tür. Bu anahtar kelimeler içerisinde business groups (30 adet), business group affiliation (2 adet) ve group affiliated companies (4 adet) anahtar kelimeleri çıkartılmıştır. Geriye 717 anahtar kelime kalmıştır. Bu 717 kelime setine de aynı anlamı veren fakat farklı isimlendirilen kelimeleri bir bütün olarak değerlendirmek için az sayıda olan kelimeleri çok sayıda olan alternatif kelimeler altında toplanması sağlanmıştır. Örneğin, corporate diversification kelimesi diversification kelimesine, emerging market/emerging markets kelimeleri emerging economies kelimesine, governance kelimesi corporate governance, firm performance/economic performance/corporate performance kelimeleri performance kelimesine dahil edilmiştir. Deskriptif olarak incelendiğine toplam 300 farklı kelime başlığında anahtar kelime olduğu görülmüştür.

daha üst analiz düzeyleri açısından değerlendirmelerin hakim olduğuna işaret ettiği belirtilebilir.

Uluslararası yazındaki işletme grupları araştırmalarının arkasında yatan temel kuramsal yaklaşımları ve merkezi araştırma konularını görebilmek için yukarıda belirtilen listedeki 69 makale için bibliyometrik analiz³⁵ yapılmıştır. 69 makalenin atıf sayısı toplamı 4302'dir. Bunların 169'u yazarların kendi çalışmalarına ait atıflar ve 27 tanesi tekrar olup atıf analizinde bu atıflar hariç tutulmuştur. Aşağıdaki tabloda 4106 atıftan en fazla 10 ve üzeri atıf alan çalışmalar görülmektedir. Bu çalışmalar, işletme grupları araştırmalarındaki en etkili bilimsel çalışmalar olarak da ifade edilebilir.

Tablo 6. İşletme Grupları Literatüründe En Fazla Atıf Alan Çalışmalar

No	En Fazla Atıf Alan Çalışmalar	Atıf Sayısı
1	Khanna T ve Rivkin J. 2001. Estimating the performance effects of networks in emerging markets. <i>Strategic Management Journal</i> , 22(1): 45-74.	29
2	Leff, N. H. 1978. Industrial organization and entrepreneurship in the developing countries: The economic groups. <i>Economic Development and Cultural Change</i> , 26: 661-675.	28
3	Guillen, M. F. 2000, Business groups in emerging economies: A resource-based view. <i>Academy of Management Journal</i> , 43: 342-361.	27
4	Khanna, T. ve Palepu, K. 2000. The future of business groups in emerging markets: Long run evidence from Chile. <i>Academy of Management Journal</i> , 43/3: 268- 285.	26
5	Khanna T ve Palepu K. 1997. Why focused strategies may be wrong for emerging markets. <i>Harvard Business Review</i> , 75: 41-51.	26
6	Granovetter, M. 1994. <i>Business groups</i> , In N, Smelson and R. Swedberg (Eds.), The handbook of economic sociology : 453-475. Princeton, NJ; Princeton University Press.	25
7	Chang, S. J. ve Choi, U. 1988. Strategy, structure, and performance of Korean business groups: A transactions cost approach. <i>Journal of Industrial Economics</i> , 37(2): 141-158.	24
8	Khanna, T. ve Palepu, K. 2000. Is group affiliation profitable in emerging markets? An analysis of diversified Indian business groups. <i>Journal of Finance</i> , 55: 867-891.	23
9	Ghemawat, P. ve Khanna, T. 1998. The nature of diversified business groups: A research design and two case studies. <i>Journal of Industrial Economics</i> , 46: 35-61.	22
10	La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F. ve Shleifer, A. 1999. Corporate ownership around the world, <i>Journal of Finance</i> , 54, 471-517.	18
11	Lincoln, J. R., Gerlach, M. L. ve Ahmadjian, C. L. 1996. Keiretsu networks and corporate performance in Japan. <i>American Sociological Review</i> , 61: 67-88.	18

³⁵ Bibliyometri, bilimsel yayınlardan elde edilmiş nicel kaynakçaya dayalı verinin toplanması, işlenmesi ve analizini belirtir (Verbeek vd., 2002: 181). Çeşitli yöntemleri içerir. Genellikle atıf ve ortak atıf analizi olarak gruplandırılır. Atıf analizi, atıfların doğrudan sayılmasına dayanır. Ortak atıf analizi ise, dökümanlar arasındaki veya döküman setleri arasındaki ortaklığının bir ölçümü olarak çiftleştirilmiş atıfları kullanır (Charvet vd., 2008: 48). Bibliyometrik analiz kapsamında, atıf analizi ve ortak atıf analizini birlikte alan örnek çalışmalar için bkz. Ramos-Rodriguez ve Ruiz-Navarro (2004); Üsdiken ve Pasadeos (1995).

<i>Tablo 6. 'nın devamı...</i>		
12	Granovetter, M. 1995. Coase revisited: Business groups in the modern economy. <i>Industry Corporate Change</i> , 4 93–130.	17
13	Goto, A. 1982. Business groups in a market economy. <i>European Economic Review</i> , 19, 53–70.	15
14	Kock, C. J. ve Guillén, M. 2001. Strategy and structure in developing countries: Business groups as an evolutionary response to opportunities for unrelated diversification. <i>Industrial and Corporate Change</i> , 10, 77–113.	14
15	Chang S. J. ve Hong J. 2000. Economic performance of group-affiliated companies in Korea: Intragroup resource sharing and internal business transactions. <i>Academy of Management Journal</i> , 43: 429–448.	14
16	Amsden, A. ve Hikino, T. 1994. Project execution capability, organizational know-how and conglomerate corporate growth in late industrialization. <i>Industry Corporate Change</i> , 3 111–148.	14
17	Williamson, O. E. 1975. <i>Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications</i> . New York: Free Press.	14
18	Bertrand, M., P. Mehta ve S. Mullainathan. 2002. Ferreting out tunneling: An application to Indian business groups, <i>Quarterly Journal of Economics</i> , 117: 121–48.	13
19	Peng, M. W. 2003. Institutional transition and strategic choices. <i>Academy of Management Review</i> , 28, 275–96.	13
20	Keister, L. A. 1998. Engineering growth: Business group structure and firm performance in China's transition economy, <i>American Journal of Sociology</i> , 104(2): 404–440.	13
21	Cerlach, M. 1992. <i>Alliance capitalism</i> . Berkeley: University of California Press.	12
22	Keister, L. 2000. <i>Chinese business groups: The structure and impact of interfirm relations during economic development</i> , Oxford University Press.	12
23	Strachan, H. W. 1976. <i>Family and other business groups in economic development: The case of Nicaragua</i> . New York: Praeger.	12
24	North, D. C. 1990. <i>Institutions, institutional change and economic performance</i> . Cambridge University Press, New York.	12
25	Young, M. N., Peng, M., Ahlstrom, D., Bruton, G. D. ve Jiang, Y. 2008. Corporate governance in emerging economies: A review of the principal-principal perspective. <i>Journal of Management Studies</i> , 45: 196–220.	11
26	Amsden, A. 1989. <i>Asia's next giant: South Korea and late industrialization</i> . New York: Oxford University Press.	11
27	Khanna, T. ve Yafeh Y. 2005. Business groups and risk sharing around the world. <i>Journal of Business</i> , 78: 301-340.	11
28	Chang, S. J. 2003. Ownership structure, expropriation and performance of group-affiliated companies in Korea. <i>Academy of Management Journal</i> , 46, 238–53.	11
29	Claessens, S., S. ve Djankov, L. L.. 2000. The separation of ownership and control in East Asian corporations. <i>Journal Financial Economy</i> , 58 81–112.	11
30	Caves, R. ve Uekusa, M. 1976. <i>Industrial organization in Japan</i> . Washington, DC: Brookings Institution.	11
31	Nakatani I. 1984. <i>The economic role of corporate financial groupings</i> . In: Aoki M, editor. Economic analysis of the Japanese firm. New York: Elsevier.	11
32	Penrose, E. 1995. <i>The theory of the growth of the firm</i> , London: Oxford University Press.	10
33	Palepu, K. 1985. Diversification strategy, profit performance and the entropy measure of diversification. <i>Strategic Management Journal</i> , 6: 239-255.	10
34	Khanna, T. ve K. Palepu, 1999. The right way to restructure conglomerates in emerging markets. <i>Harvard Business Review</i> , 125–134.	10

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 5. incelendiğinde şu değerlendirmeleri belirtmek mümkündür. Belirtilen makalelerde toplam 4106 atıf olmasına karşın en yüksek atıf alan çalışmanın atıf sayısının 29 olduğu görülmektedir. Bu işletme grupları ile ilgili çalışmalarda temel yörüngelerin daha yeni geliyiyor olabileceğine işaret olabilir. Bu işaret, en fazla atıf alan çalışmanın bu çalışmada atıflarının incelendiği 69 makalelik makale seti içerisinde yer alan bir çalışma olması ile de doğrulanabilir. Ayrıca en fazla atıf alan çalışmaların ilk beş sırasındaki makalelerden üç tanesinin atıfları incelenen makaleler arasında olması ve bu üç yayının da yayın tarihlerinin 2000’li yıllar sonrası olması araştırma alanının güncelliğine işaret etmektedir. İşletme grupları literatüründe 10 ve üzeri en fazla atıf alan çalışmaların 2 tanesi kitap bölümü, 8 tanesi kitap ve geri kalan 24 çalışma ise araştırma makalesidir. 34 çalışmanın yayınlanma tarihleri açısından bir sorgulama yapıldığında, en çok atıf alan yayınlardan en eski tarihli yayınlananı Penrose’un 1959 yılında yayınlanmış kitabıdır.³⁶ En yenisi ise Young ve arkadaşlarının 2008 yılında yayınlanmış makalesidir. En az 10 ve 10’nun üzeri atıf alan, en çok atıf listesindeki yayınların yayın tarihlerinin medyanı 1997-1998’nin ortasıdır. Bu veri de işletme grupları yazınının güncelliğine işaret etmektedir. Alanın güncelliğine destek sağlayacak bir diğer veri de, en çok atıf alan 34 çalışmadan 13’ü 2000 ve daha sonraki yıllara ait yayınlardır.

Listedeki çalışmalar incelendiğinde, ilk 10 çalışmanın üçü haricindeki çalışmaların hepsinin işletme gruplarının varlığını açıklamaya çalışan yaklaşımların temeli oluşturan çalışmalar olduğunu görüyoruz. Üç çalışma (Tablo’daki 1., 4. ve 8. makaleler) işletme gruplarının performansı ile ilgili çalışmalardır. İlk 10’daki üç çalışma dışında altı çalışma da (Tablodaki 11., 15., 20., 27., 28. ve 33. makaleler) işletme gruplarının performansı ile ilgilidir. Guillen (2000), Kock ve Guillen (2001); Amsden ve Hikino (1994) ve Penrose’un (1995) yayınları bir önceki bölümde anlatıldığı üzere işletme gruplarına içsel güç esaslı veya kaynak ve yetenek esaslı yaklaşımı temsil eden çalışmalardır. Penrose’un (-1959-/1995) kaynak esaslı

³⁶ Penrose’a yapılan 10 atıfın 9 tanesinin 1959 yılındaki baskıya olduğu görülmektedir. 1 tane atıf 1995 yılındaki tıpkıbasım esere atıf yaptığı görülmüştür. Farklı yıllarda yayınlanan aynı çalışmalar bütünleşik değerlendirilmiş ve çalışmaların ilk baskıları yayın tarihi olarak kabul edilmiştir. Benzer şekilde Granovetter’in kitap bölümü ilk olarak 1994 yılında yayınlanmış, ikinci baskı 2005 yılında yapılmıştır. Granovetter’in kitap bölümüne atıf yapan toplam 25 çalışmanın 17’si bu ilk baskıya atıf vermişlerdir.

yaklaşımına kökenlik ettiği bilinmektedir. Williamson (1975), Leff (1978), Khanna ve Palepu (1997), Chang, ve Choi (1988), Goto (1982) ve Khanna ve Palepu (1999)'nun çalışmaları ise işletme gruplarının piyasa aksaklıkları tezini temsil eden çalışmalardır. Williamson'un (1975) işlem maliyetleri yaklaşımına kökenlik ettiği bilinmektedir. Granovetter'in (1994; 1995) iki çalışması görülmektedir. Bu çalışmalar da işletme gruplarının sosyolojik yaklaşımı temsil etmekte ve işletme gruplarının ağ türü örgütsel formunu açıklamaktadırlar. Bu yaklaşımlara da bir önceki bölümde değinilmiştir.

Birlikte zikredilebilecek iki eser ise North (1990) ve Peng'in (2003) çalışmalarıdır. İlk eser, Peng'in (2003: 278) deyiimiyle kurumsal kuramın iktisat versiyonu olarak ifade edilebilir ve North'un (1990: 3) kendi ifadesiyle, eserinin amacı, kurumsal analizi, ekonomi ve ekonomi tarihi ile birleştiren analitik bir çerçeve öne sürmektedir.^{37,38} İkinci eserde Peng (2003), North'un yaklaşımı ile yine kendisinin kuramsal kuramın sosyolojik versiyonu olarak nitelendirdiği örgütsel analizdeki kurumsalcı yaklaşımı ki bu yaklaşımda kuramsal kuramın önemli yazarları olan DiMaggio ve Powell ile Scott'a atıf vermektedir³⁹, bir araya getirerek kurumsal değişimin stratejik seçimi nasıl etkilediği sorusuna odaklanır. Yazar, kurumsal değişim aşamalarını (erken aşama-geç aşama) hesaba katılarak, stratejik seçim yapacak aktörlerin veya örgütsel formların ki bu formlar işletme grupları, devlet işletmeleri ve özel bağımsız işletmelerin oluşturduğu zorunlu firmalar (kurumsal değişim öncesinde var olan ana oyuncular), yeni girişimler ve yabancı firmalar olarak üçe ayrılmıştır, nasıl davranacaklarına ilişkin gelişmekte olan ülkeler açısından bir açıklama modeli önermektedir (Peng, 2003). Bu çalışmalardan Ghemawat ve Khanna'nın (1998) çalışmaları da, işletme gruplarının politik değişimlerden nasıl etkilendiğini ele almaktadır.

Bu listede, fiziksel olarak ulaşılamayan fakat Amazon. com vb. sitelerden bilgi edinilmeye çalışan beş eser söz konusudur (Tablodaki 21., 22., 23., 30. ve 31. eserler). Bunlardan Nakatani'nin (1984) kitap bölümü, Caves ve Uekusa'nın (1976) ve Cerlach'ın (1992) kitaplarının Japonya, Japon işletme ağları ve Keitresu işletme

³⁷ Eser Türkçe'ye çevirilmiş olup, Sabancı Üniversitesi tarafından yayınlamıştır.

³⁸ Yeni kurumsalcılık yaklaşımının, hem sosyoloji, hem iktisat sosyolojisi hem de örgütsel analizde özel yaklaşımları söz konusudur (bkz. Nee, 2005).

³⁹ Önem noktasındaki tespitimi doğrulamak veya ayrıntılı bilgi istenirse bakınız. Özen, 2010.

grupları gibi konular üzerine olduğu ve Japonya iş sistemi örnekleri oldukları anlaşılmaktadır. Keister'in (2000) çalışmasının Çin işletme gruplarını ve Strachan (1976) çalışmasının da Nikaragua'daki işletme gruplarını değerlendirdirlerini anlaşılmaktadır. Amsden'in eseri de (1989) Güney Kore'deki İşletme Gruplarını anlatmaktadır.

Listede, kurumsal yönetim literatüründen çalışmalar olduğu da görülmektedir. Temel olarak bu çalışmaların ele aldıkları temel konular, farklı ülkelerdeki büyük halka açık şirketlerin sahiplik yapısı örüntüsü (La Porta vd., 1999), asil-asil çatışmalarının nedenleri ve sonuçları (*principal-principal conflicts*) üzerinden gelişmekte olan ülkelerdeki kurumsal yönetim (Young vd. 2008); Güney Kore'deki işletme grupları üzerinden sahiplik yapısı ile performans ilişkisi (Chang, 2003); hakim hissedarın (*controlling shareholder*) düşük nakit akım haklarının olduğu firmalardan yüksek nakit akım hakkının olduğu firmalara kaynakların (*nakitin veya karın*) transferi veya tünellenmesi (*tunneling*) yoluyla işletme gruplarının azınlık hissedarları (*minority shareholders*) sömürmelerinin (*expropriating*) ölçülmesi (Bertrand vd., 2002); dokuz doğu asya ülkesindeki özellikle aile ve küçük işletmelerde sahiplik ve kontrol yapısının nasıl belirgin bir biçimde ayrıştığı ve piramit yapılar ile çapraz mülkiyet aracılığıyla oy hakkının (*voting rights*) nasıl nakit akım hakkını aştığı (Claessens vd., 2000) şeklinde kısaca ifade edilebilir.

Listedeki yazarları ayrıştırarak her bir yazar için atıf sıklığı incelediğinde, toplam 932 atfın paylaşımında ilk beş sıranın, Tarun Khanna (147), Krishna Palepu (95), Sea Jin Chang (49), Mark Granovetter (42) ve Mauro F. Guillen (41) şeklinde olduğu görülmektedir. Mark Granovetter ve Mauro F. Guillen'in işletme gruplarının varlığını açıklayan kuramlardan iki yaklaşıma temel oluşturduğu ve diğer yazarın da işletme gruplarının iktisadi performanslarını inceleyen çalışmalara kaynaklık eden çalışmalar olmasından dolayı öne çıktıkları ifade edilebilir.

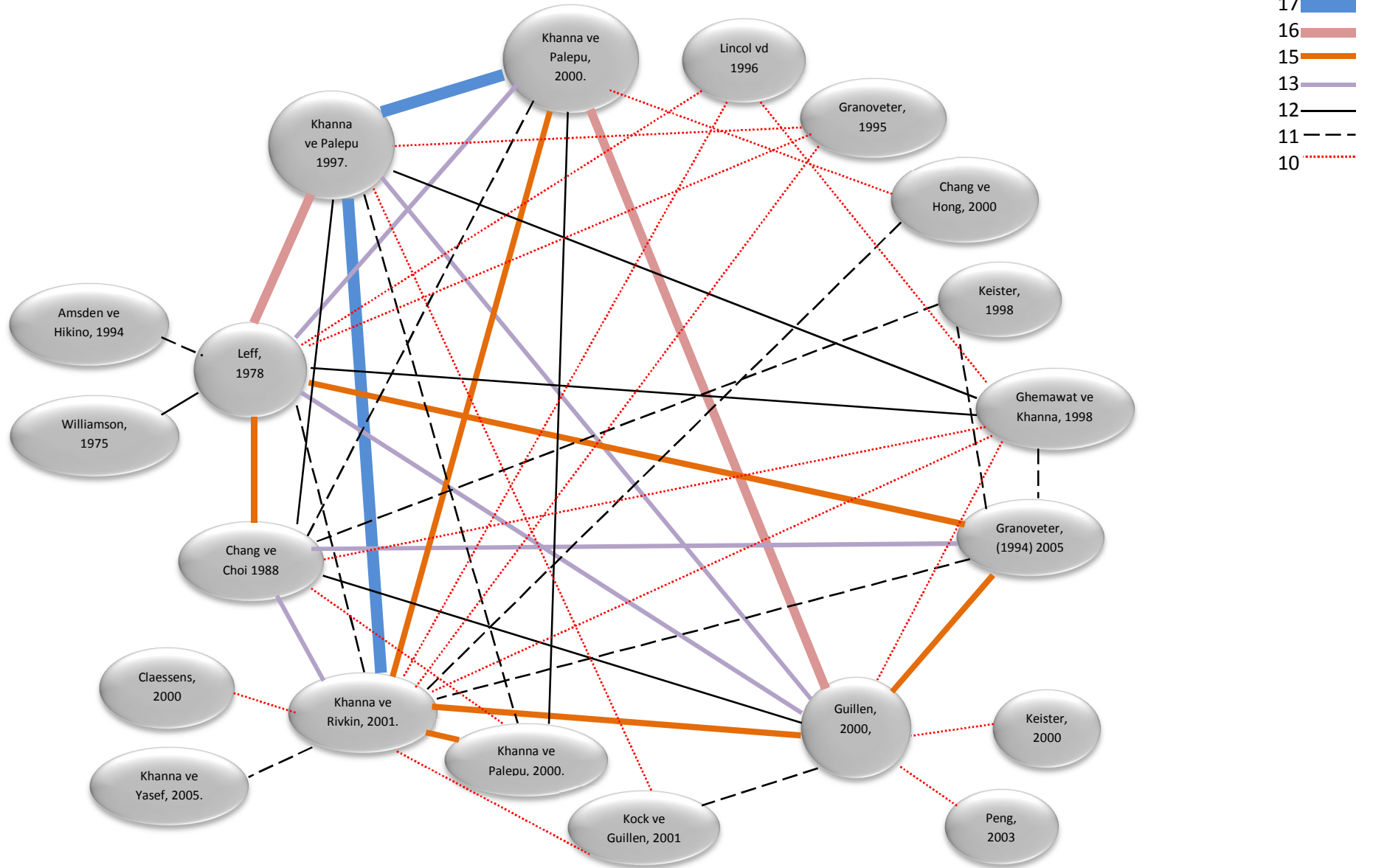
Atıf analizinden sonra 4106 atıf için yapılan diğer bibliyometrik analiz ortak atıf analizidir. Bu 4106 atıftan sadece aynı çalışmaya en az iki kere atıf verilmiş çalışmalar seçilmiş, farklı ve tek atıflı çalışmalar veri setinden çıkarılmıştır. Bu kritere uyan toplam 2013 atıf söz konusudur. 2013 atıftan en az 10 ve üzeri

çalışmada birlikte görülen makale çiftleri Şekil 2.'de görselleştirilmiştir.⁴⁰ Şekil 2'den anlaşıldığı üzere işletme grupları açısından örgütsel formun varlığını açıklama özellikle de piyasa aksaklıkları tezi işletme grupları araştırmalarında ana arka planını oluşturmaktadır. Şekilde ortak atıf alan çalışmalar açısından bütünlük göstermesi bu araştırma alanının bütünlüklü bir yapı içerisinde olduğunu ve bu yapıda özellikle işletme grubu örgütsel formunu açıklayan yaklaşımların bu alanındaki çalışmaların merkezi fikirleri oluşturduklarına işaret etmektedir.

Türkiye bağlamında işletme gruplarını ele almadan önce, 'The Oxford Handbook of Business Groups' adlı eserde ele alınan farklı ülkelerdeki işletme gruplarının bazı karakteristiklerini özetlemek bu örgütsel formun farklı ülke deneyimleri açısından nasıl karakteristikler gösterdiğini anlamak açısından faydası olabilir. Kitapta ayrıca Türkiye deneyiminin de ele alınması Türkiye'deki işletme gruplarının özellikleri ile diğer ülkelerin işletme gruplarının özelliklerini kıyaslamak açısından faydalı olabilir. Farklı ülkelerdeki işletme gruplarına ait tipik karakteristikler Tablo 7.'de özetlenmeye çalışılmıştır.

⁴⁰ Yazar çiftlerine sırasıyla kaçar kere aynı anda atıfta bulunulduğunu tespit etmek üzere Visual Studio. NET 2008 ortamında C# yazılım dili ile bir program parçacığı geliştirilmiştir. Öncelikle yazarlar ile eserleri alt alta ve yanlarında kendilerine atıfta bulunan eser numarasını gösterir şekilde Microsoft Access 2007 veritabanına kaydedilmiştir. Geliştirilen yazılım kodu ilk satırdan başlayarak bu satırdaki yazarın eserine atıfta bulunan eser numarasını hafızada tutar. Bu numara sonraki tüm satırlardaki aynı eser numarasına ait kayıtlarla kıyaslanır ve birlikte adı geçen yazar ve eser çifti veritabanına çıktı verisi olarak yeni bir formatta kaydedilir. Veritabanındaki bu yeni veri tablosu; birinci yazar, ikinci yazar ve birlikte kaç kez atıfta bulunulduklarını gösteren üç sütundan oluşmaktadır. Giriş verimizdeki mevcut satır ardından gelen tüm satırlar ile kıyaslanak işlendikten sonra bir sonraki satıra geçilerek işlem tekrarlanır. Birlikte geçen çiftler ilk defa tespit edildiğinde bu formatta yeni bir satır tanımlanarak bir kez beraber atıfta bulunuldukları işlenir. Yazar ve eser çiftleri için daha önceki döngülerde bir kayıt açılmış ise birlikte atıf alma sayıları bir sayı artırılır. Döngü tüm satırlar birer kez işleme alınarak sonraki satırlar ile kıyaslanana dek tekrar eder. Kıyaslama için referans alınan mevcut satırın üzerindeki kayıtlara geri dönülmemesi çiftlerin ters sırada tekrar kayda alınmamasını garantilemiş olur. Döngüler tamamlandığında elde edilen veriler aynı formatta Microsoft Excel programına aktarılıp birlikte atıf alma sayılarına göre sıralanarak değerlendirmeye hazır hale getirilmiştir.

Şekil 2. Ortak Atıf Sayısı Sonucu 10 ve Üzeri Olan Çalışmaların Ortak Atıf Ağı (2013 atıf)



Tablo 7. Farklı Ülkelerdeki İşletme Gruplarının Tipik Karakteristikleri (*The Oxford Handbook of Business Groups*)

Ülke (İşletme Grubu Etiketleri)	Tanımı	Sahiplik ve İşletme Grubunun Yönetimi	Endüstri (İş) Çeşitlendirme Stratejisi / Coğrafi Çeşitlendirme Stratejisi	Hakim Grup Yapısı	İktisadi Önem	Performans(Diğer İktisadi Aktörlerle Kıyaslandığında)
Japonya (II. Dünya Savaşı Öncesi) (Miyajima ve Kawamoto, 2010) (Zaibatsu)	Bir holding ya da ana firma tarafından tamamen ya da kısmen sahip olunan bir dizi hukuksal olarak bağımsız firma.	Aile veya girişimciler kontrolündeki holding veya aile şirketi yönetimi. İşletme gruplarında, aile sahipliği ağırlıklı olmakla birlikte, devlet sahipliği de söz konusudur.	İlişkisiz /Değerlendirme yok.	Piramidal (bağlı firmaların bir kısmı borsada kote olmuş) veya Hiyerarşik (bağlı firmaların çoğu borsaya kote olmamış).	Gelişmekte olan diğer ülke örnekleri ile kıyaslandığında, yaygın oldukları dönem için işletme gruplarının ekonomideki payları çok fazla değildir. Bağımsız tekil firmalar (<i>standalone firms</i>) ve işletme grupları birlikte ekonomiyi karakterize etmektedirler. Keiretsu'lara evrilmişlerdir.	Bağımsız işletmelere göre (<i>stand alone firms</i>), işletme gruplarının bütün türleri açısından özkaynak karlılığı düşükken, yıllık varlık büyüme oranı daha yüksektir.
Japonya (II. Dünya Savaşı Sonrası) (Lincoln ve Shimotani, 2010) (Keiretsu)	Bir biri içine geçmiş olan aktiviteleri başkanlar konseyi, kısmi olarak birden fazla şirkete sahip olma ya da personel değişimleri gibi yönetim mekanizmaları tarafından belirlenen bağımsız olarak yönetilen firma topluluklarıdır. Keiretsu örgütü tanımı gereği bir ağ örgütüdür – bir biri üstüne binen, karşılıklı olarak var olan, direkt ya da direkt olmayan bağlarla bir miktar gevşeklik sağlayan ancak resmi olarak bağımsız olan bir dizi firmanın önemli bir koordinasyonu olan ağdır.	<i>Yatay keiretsu</i> (finansal keiretsu veya şirket grupları): bu grupların merkezinde büyük ticaret bankaları bulunmaktadır ve gruba bağlı şirketlerin koordinatörlüğünü yapmaktadırlar. Bankalar, düzenli olarak başkanlar konsülü toplantısına (<i>shachokai</i>) ev sahipliği yaparak ağa üye firmaların faaliyetleri değerlendirmektedirler <i>Dikey keiretsu</i> : Büyük bir endüstriyel firma etrafında tedarikçi ve alt yüklenicilerin birlik oluşturması.	İlişkisiz/Değerlendirme yok.	Ağ. Keiretsu'da ağ bağları genellikle çapraz hissedarlık, personel transferleri, tercihli borç verme ve ticaret ile sağlanmaktadır.	1950'lerden 2000'lere önemli iktisadi aktör olmalarına karşın, günümüzde iktisadi önemleri yoktur. 1980'lerden itibaren ekonomi içindeki önemleri azalmıştır. Örgütsel formun etkisini kaybetme sebepleri olarak, banka konsolidasyonu, muhasebe kurallarındaki değişim, şirket yönetimi reformu, teknolojik değişiklikler ve kültürel ve politik gayriemeşrulaştırma ifade edilebilir. İşletme gruplarının yapılanma ve yönetimleri Anglo-Amerikan şirket yönetim modeline benzeme eğilimindedir.	<i>Yatay işletme grupları</i> : Bilim adamları arasında yatay grupların gerçekte yaptıkları şeyin risk paylaşma ve kaynakları değiştirme olduğu yönünde genel bir fikir birliği vardır. Hatırı sayılır miktarda niceliksel kanıtlar da benzer bir biçimde keiretsu (Japonyada büyük bir banka etrafında oluşturulan bir şirketler ağı) ve ana bankanın müdahalelerinin batmaları engellemede ve sorunlu iştiraklerin kendilerini toparlayarak karlı duruma geçmelerinde etkili olduğunu göstermektedir. <i>Dikey işletme grupları</i> : Çok sayıda vaka ve tarama çalışması Toyota'nın diğer endüstriyel gruplar ile olan ilişkisinin iyi bir örnek olduğunu ve yakın, stabil ve iş birliği alıcı-temin edici ilişkisinin etkinlik ve motivasyon bağlamında pek çok avantajları olduğunu göstermektedir (Asanuma, 1989; Womack vd. 1990; Dyer, 1996'den aktaran Lincoln ve Shimotani, 2010).

Tablo 7.'nin devamı...

<p>Güney Kore (Kim, 2010) (Chaebol)</p>	<p>Hukuksal olarak bağımsız olmalarına karşın bir dizi ilgili çıkar ya da resmi veya resmi olmayan bağlar ile birbirlerine bağlanmış ve koordinasyon içinde çalışma eylemine aşına olan bir dizi firma. (Khanna ve Rivkin, 2001)</p>	<p>Aile Sahipliği ve grup üyeleri arasında çapraz hissedarlık aracılığıyla grubun kontrolü söz konusudur.</p>	<p>İlişkisz/ İşletme grupları Kore'deki işletmeler kesiminde uluslararasılaşmanın öncü aktörleridir. İhracat temelli devletin büyüme stratejisi, işletme grubunun kaynakları toplama ve paylaşma yeteneği (içsel sermaye avantajı) ve bu avantajın dış pazarlarda da çoğaltma arayışı ve teknolojik yetenekler işletme gruplarının uluslararasılaşmasına destek olmuştur. İşletme gruplarına bağlı firmalar yurt dışı pazarlarda belli bölgelerde kümenlemektedir.</p>	<p>Ağ (Cross-sahareholding)</p>	<p>1997 yılında yaşanan Asya finansal krizinden sonra Chaebol'ların daha etkin oldukları belirtilmektedir. Günümüzde, geçmişte olduğu gibi, iktisadi önemleri söz konusudur.</p>	<p>Finansal kriz öncesinde bağımsız işletmelerden daha etkin değillerken, finansal kriz sonrası dönemde çok daha etkin oldukları belirtilmektedir. (Chang ve Shin, 2006 ve Choo vd. 2009'dan aktaran Kim, 2010: 176).</p>
<p>Tayvan (Chung ve Mahmood, 2000) (Jituanqiye)</p>	<p>China Credit Information Service'in Business Groups in Taiwan (BGT) raporunun tanımı kullanılmış olup, buna göre, birçok bağımsız girişimi içeren uyumlu bir iş örgütüdür.</p>	<p>Gruba bağlı işletmelerin nihai sahiplerinin pek çoğu gerçekte aile tarafından yönetilen özel holding şirketleri ya da yatırım şirketleridir. 1988-1998 arasında, ailenin kontrol gücü azalmış gibi gözükmemektedir. Aile sahipliği bir on yıllık zaman içinde yüzde 23'ten yüzde 4'e inmiştir. Tepe örgüt, bağlı işletmelerin paylarını tutan bir örgüttür ve grupların sosyal olarak birbirleriyle ilişkili üst düzey yöneticiler tarafından kontrolü söz konusudur.</p>	<p>İlişkisz /1990'ların ikinci yarısına kadar işletme gruplarının yurtdışı pazarlarda bağlı işletme kurmaları çok nadirdir, fakat 1990'ların ikinci yarısından sonra bu oran oldukça artmıştır. Örneğin, yurt dışındaki bağlı firmaların oranı 1981'de % 2 iken, 1998'de % 16, 2002'de % 49'dur. Bu trend arazi ve iş gücü maliyetlerinde artış, çevre kirliliği ile ilgili sıkılaştırılan düzenlemeler ve yoğunluk kazanan iş gücü protestoları ve Çin gibi diğer ülkelerde yatırım yapma şartlarının gittikçe daha cazip bir hale gelmesi gibi 1990'lı yıllarda ulusal ortamda meydana gelen değişikliklere rast gelmektedir.</p>	<p>Piramidal</p>	<p>1990 ve 2000'li yıllarda büyük gruplar etrafında Tayvan'da ekonomik aktivitelerin merkezileşmesi söz konusudur. Tayvan'da büyük işletme grupları sadece sermayenin, teknolojinin ve üretimin büyük bir kısmını değil aynı zamanda iş gücünün büyük çoğunluğunu da kontrol etmektedir.</p>	<p>İşletme gruplarına bağlı firmaların bağlı olmayanlara göre daha fazla patente sahip olmalarına dayanılarak daha inovatif oldukları belirtilmektedir. Yazarlar 1973'den 2006'ya kadar Tayvan'da en büyük 100 işletme grubunun 5'er yıllık verilerini The Directory Business Groups veri setinden oluşturmuşlardır. Bu 5'er yıllık ekonomik göstergelere göre işletme gruplarının ekonomik performansları sürekli artma eğilimindedir.</p>
<p>Çin (Lee ve Kang, 2010) (Qiye Jituan)</p>	<p>The National Statistic Bureau of China'nın tanımına göre işletme grubu büyük bir ana şirket tarafından tamamen ya da kısmen sahip olunan ve bu ana firmanın iştiraki olarak kayıtlı olan hukuksal açıdan bağımsız varlıkların bir toplamıdır. Bunların ilgili hükümet kurumu tarafından onaylanmış olmaları ve devletin sanayi ve ticaretten sorumlu kurumu tarafından kayıt edilmiş olması gerekir.</p>	<p>Birçok endüstride faaliyet gösteren büyük işletme grupları (Qiye Jituan) devlet sahipliğinde iken küçük işletme grupları aile sahipliğindedir. Ana işletme veya grup işletmesi aracılığıyla grup şirketlerinin yönetimi söz konusudur.</p>	<p>İlişkisz. İlişkili çeşitlendirmeye (veya odaklanmaya) doğru bir eğilim söz konusudur /Değerlendirme yok.</p>	<p>Hiyerarşik. Merkezde büyük endüstriyel veya ticari bir işletme (ana işletme veya grup işletmesi), ikinci sırada daha yakın ilişkili işletmeler, üçüncü sırada yarı yakın ilişkili işletmeler ve dördüncü sırada gevşek ilişkili işletmeler vardır.</p>	<p>1998-2007 dönemi için değerlendirildiğinde işletme gruplarının sayısında % 18'lik bir artış söz konusudur. Toplam çalışan sayısında ise % 55'lik bir artış söz konusudur. 1998'de GDP'ye oranı olarak toplam satış gelirinin % 41,6'sına sahiplerken 2007 yılında % 93,2 ise sahiplerdir.</p>	<p>Hem varlıklar hem satışlar bağlamında işletme grupları işletme grubu olmayanlara göre kesinlikle daha büyüktür. İşletme grupları her iki dönemde de (1995-2000 ve 2000-2006) varlıklardan elde edilen gelirler bakımından işletme grubu olmayanları geçmiştir. Ancak, bir kıyaslama aracı olarak satışlardan elde edilen gelirler kullanıldığında bunlar işletme grubu olmayanlardan çok da farklı değildir. İşletme grupları işletme grubu olmayanlar ile hemen hemen aynı oranda büyümüşür.</p>

Tablo 7.'nin devamı...

<p>Tayland (Wailerdsak ve Suehiro, 2010) (Klum Thurakit)</p>	<p>Tek bir sahiplik altında iki ya da daha fazla şirkete sahip olan ve işleten bir işletme örgütüdür (belirli bir aile, ortak, yada devletin desteklediği bir şirket).</p>	<p>Aile sahipliğindeki işletme grupları kongsi olarak ifade edilen bir yönetim sistemi yapısı altında kurucular tarafından grubun kontrolü şeklinde bütün işletmelerin kurucu tarafından kontrolünü sağlayan bir şemsiye altında toplanması söz konusudur. Suehiro 2006 ve Wailerdsak, 2008'in çalışmalarına göre (Aktaran: Wailerdsak ve Suehiro, 2010) Bir grup içinde yer alan şirketler, hisse piramidi, birden fazla şirkette sahiplik, bir biri ile iç içe geçmiş yönetim kurulları ve personel transferlerini içeren karmaşık resmi ya da resmi olmayan ilişkiler ile bir birine bağlanmışlardır.</p>	<p>İlişkisiz /1989'dan sonra aşama aşama dışa dönük doğrudan yabancı sermaye yatırımı akışı artmıştır. Taylandlı yatırımcılar, gittikçe artan bir biçimde aktivitelerini Laos, Cambodia, Myanmar, Vietnam ve Çin gibi açılmakta olan komşu pazarlara odaklanmışlardır.</p>	<p>Ağ</p>	<p>Yeni gelişmelere uyum, örgütsel ve yönetsel yetenekler, insan kaynağı yeteneği ve teknolojik ve pazarlama yeteneği gibi yetenekler sayesinde işletme gruplarının Tayland'da varlıklarını ve gelişimlerini sürdürmektedirler.</p>	<p>1997 krizi sonrası devlet ve yabancı işletmelerin büyük şirketler kesiminde ağırlığı artmıştır. Örneğin 2004 yılında Tayland'da en büyük 100 işletmenin % 48. 1'i yabancı sermayeli şirket, % 32. 7'si devlet işletmesi ve % 19. 2'si özel işletmedir. 1979'da devlet işletmelerinin oranı % 7. 6, yabancı sermayeli işletmelerin oranı % 43. 2 ve özel işletmelerin oranı % 49. 2'dir</p>
<p>Singapur (Tsui-Auch ve Yoshikawa, 2010) (-)</p>	<p>Granovetter'in tanımı kullanılmış olup, buna göre bir işletme grubu gelişmekte olan çoğu ekonomide hakim olan resmi ve/yada resmi olmayan biçimlerde bir birlerine bağlanmış hukuksal olarak ayrı şirketler grubudur.</p>	<p>Hükümetle bağlantılı gruplar (Temasek Holdingleri Ltd. Şirketi Yönetiminde) Özel sektör grupları (bir veya birden fazla holding şirketi kontrolünde ve büyük bir kısmı Çin'li dört aileye aittir.) Bu gibi farklı grupların koordinasyonunu kolaylaştırmak ve çatışan çıkarlarda bir denge bulmak için bir işletme ailesi farklı ürün ve bölgesel aracı entegre eden bir ya da birkaç holding şirketine güvenme eğilimindedirler.</p>	<p>İlişkisiz /1980'lerden sonra ve 1997'ye kadar devlet işletmeleri öncülüğünde bölgesel (Endonezya, Vietnam, Çin, Hindistan gibi ülkelere) dışa açılma söz konusudur. 1997'den sonra ise Asya krizini aşabilmek için küresel bir dışa açılma konusunda strateji benimsenmiştir.</p>	<p>Ağ. (Çapraz sahiplik ve iç içe geçmiş yönetim kurulları)</p>	<p>Hem devlet hem de aile sahipliğinde işletme grupları ekonomide faaliyet göstermektedirler. Devlet sahipliğindeki işletme grupları ekonomide hakim pozisyonundadır.</p>	<p>Değerlendirme yok.</p>

Tablo 7.'nin devamı...

<p>Hindistan (Sarkar, 2010)</p> <p>(-)</p>	<p>Her birisi ayrı hukuksal bir varlık olarak bünyede yer alan ancak hepsi birlikte ortak bir otoritenin girişimsel, finansal ve stratejik kontrolü altında-bu da genellikle benzer bir kişi, etnisite ya da topluluk etrafında birleşmiş olan güven temelli bir ilişki ile bağlantılı bir ailedir- farklı iş kollarında faaliyet gösteren özel olarak sahip olunan ve kamusal olarak ticaret yapan bir birliktelik.</p>	<p>İşletme grubunun tanımlayıcı karakteristiği hem hisse-bağlantılı olan (hisse sahipliği) hem de hisse-bağlantılı olmayan (yönetim kurulu vasıtasıyla yönetsel kontrol, bağlantılı yönetim, ve ilgili kısım etkileşimleri) kanallar vasıtası ile genelde bir aile olan bir üst yönetim tarafından kontrol edilen bir firmalar grubu olmasıdır. İşletme gruplarının bir veya birden fazla holding tarafından yönetimi söz konusudur. Bazı örnekler için işletme grubundaki en önemli şirket (<i>flagship company</i>) tarafından grubun yönetimi söz konusudur. Aile sahipliği ve kontrolü söz konusudur.</p>	<p>İlişkısiz /1990'ların erken yıllarından itibaren uygulanan reformlar ile işletme gruplarının uluslararasılaşması artmıştır. CMIE'nin bir araştırmasına göre Hindistan işletmelerinin yapmış olduğu 2001-2006 yılları arasındaki yabancı işletme satın alımlarının % 65,92'si (306'ın 267'si) işletme gruplarına bağlı şirketler tarafından gerçekleştirilmiştir.</p>	<p>Piramidal</p>	<p>2006 yılındaki bir veriye göre Hindistan'daki en büyük 500 işletmenin % 70 civarındaki varlıklar işletme gruplarına aittir.</p>	<p>2006 yılı temelinde bir karşılaştırmaya göre, gruba bağlı işletmeler ortalama olarak altı kat bağımsız işletmelerden daha fazla satışa sahip ve onlardan dört kat daha fazla ortalama varlığa sahiptir. Ayrıca gruba bağlı işletmeler hem karlılık açısından hem de pazar değeri açısından bağımsız işletmelerden daha iyi durumdadır.</p>
<p>Arjantin (Fracchia vd. , 2010)</p> <p>(Grupos Economicos)</p>	<p>Arjantinli işletme grupları (1) stratejik kararlar alma gücüne sahip olan ailelerin sahipliğindedirler; (2) büyük gruplardır ki bunlarda gelirler 100 Milyon doların üstündedir (ya da 2007 yılında bunun karşılığı olan yerel para) ve (3) her bir işletme grubuna ait olan firmalar ya birden fazla sektörde faaliyet gösterirler ya da farklı bağlantılara ait olan aktivitelerin bağlantılı olduğu zincir bir organizasyonda hakim bir role sahip olacak şekilde çeşitlenmişlerdir.</p>	<p> Holding birimi aracılığıyla aile sahipliği ve kontrolü.</p>	<p>İlişkili ve ilişkısiz /1980'lerde uluslararası faaliyetler ağırlıklarını kazanmış olup, 2000'li yıllardan bu yana de uluslararası faaliyetlere olan odak artmıştır.</p>	<p>Hiyerarşik</p>	<p>1990'dan bu yana işletme gruplarının çözülmesinin gözlemediği belirtmektedir. İşletme grupları ekonomi içerisindeki yerleri 1990'lar ve 2000'lerde yeni işletme grupları ortaya çıkmaması açısından önem kaybetmektedir.</p>	<p>Değerlendirme yok.</p>

Tablo 7.'nin devamı...

Brezilya (Aldrighi ve Postali, 2010) (-)	Aynı varlık tarafından sıkı bir biçimde kontrol edilen veya en azından kote olmuş bir firmayı içeren ya da en azından üç tane farklı endüstride faaliyet gösteren bir firmalar grubudur. (Yazarlar bu tanımı Valor Grandes Grupos'un tanımına dayandırmışlardır).	İşletme gruplarının sahipliğinde aile, devlet ile ilişkili birimler ve devlet işletmelerin emeklilik fonları (<i>pension funds</i>) söz konusudur.	Kore ve Türkiye'deki benzer formlarına göre daha az çeşitlenmiştir. /1970 ve 1980'lerde ihracat odaklı iken, 1990'larda yurt dışına doğrudan yatırım odaklı bir uluslararasılaşma önemli ölçüde artmış fakat asıl 2004-2007 yıllarında ivme kazanmıştır.	Piramidal	İşletme gruplarının zaman içerisinde direnç göstermeleri açısından ülkedeki ulusal iş sistemindeki değişimlere uyum sağlayabildikleri belirtilebilir.	Değerlendirme yok.
Şili (Lefort, 2010) (-)	The Chilean Superintendence of Securities (SVS) pragmatik bir biçimde bir işletme grubunu aynı hissedar(lar) tarafından yönetilmekte olan iki ya da daha fazla kote olmuş işletme olarak tanımlamaktadır. Hatta şirketlerden birisi faaliyet gösteren tek bir firmanın hisselerini elinde bulunduran bir yatırım şirketi olduğunda bile işletme grubu olarak kabul edilmiştir.	Aile sahipliğinde işletme grupları önemli bir orandadır. Ailenin lideri ya başkan ya da başkan yardımcısı koltuğunda oturma ve anahtar yönetici pozisyonlarına diğer aile üyelerini ya da profesyonel yöneticileri aday gösterme eğilimindedir.	İlişkisz /1982 borç krizi sonrasında işletme grupları uluslararasılaşma yönelimlerini arttırmışlardır. İşletme grupları uluslararasılaşmaları ile Şili ekonomisinin üzerinde büyüme sağlamışlardır. Şili işletme gruplarının yatırımları büyük oranda diğer Latin Amerika ülkelerindedir.	Piramidal	Ülkedeki ekonomik aktivitelerde işletme grubunun hakim olduğu belirtilmektedir. 2002 yılında Şili işletme grupları Şili'de faaliyet göstermekte olan büyük işletmelerin varlıklarının % 90'ını kontrol etmekteydi. Bu oran 1990 yılından beri değişmemiştir. Ayrıca, ülkede zenginliğin az sayıda işletme ya da kişinin elinde toplandığının bir göstergesi de en büyük beş işletme grubu yerel borsada kote olmuş olan şirketlerin varlıklarının yaklaşık %50'sini kontrol etmektedir.	İşletme gruplarının diğer aktörlere göre performansı sektörel açıdan değişmektedir. Örneğin, kamu hizmetleri (elektirik, su dağıtımı, telekomünikasyon) sektöründe yabancı sermayeli işletmeler daha fazladır. Finans sektöründe Şili işletme grupları daha iyi durumda iken, bankacılık sektöründe yabancı sermayeli işletmeler hakimdir.
Meksika (Hoshino, 2010) (Grupos Economicos)	İşletme grupları İspanyolcada ve Meksikada büyük ölçekli işletmeleri ifade etmektedir ve grupo industrial ya da grupo adını alırlar. Bunlar bir ailenin ortak kontrolü altında bulunan büyük şirketlerdir. Hiyerarşik hisse sahipliği yapısında grup şirketleri genellikle başlarında borsada kote olmuş bir holding şirketi olarak yapılanmalarıdır.	Aile Sahipliği ve Kontrolü	İlişkisz /1980'lerin ortasından sonra iç pazar rekabeti işletme gruplarının uluslararasılaşmasını arttırmıştır	Hiyerarşik ve Piramidal	Büyük işletme grupları Meksika ekonomisinde hakim bir pozisyona sahiptirler.	İşletme grupları en büyük 50 firmayı oluşturan üç temel direktan birisidir. Sayıları 25 tir ve toplam satışlardaki payları % 40'tır. En büyük 50 içinde sadece özel Meksika sermayesinin sahip olduğu firma yoktur. Diğer iki ana aktör yabancı çok uluslu şirketler ve devlet tarafından sahip olunan şirketler. Bunlar sırasıyla sayı olarak 19 ve 6 tanedir ve sırasıyla toplam satışlardaki payları yüzde 29 ve 31'dir.

Tablo 7.'nin devamı...

İsrail (Kosenko ve Yafeh, 2010) (Ownership groups)	En az üç tane halka açık şirketin aynı hissedar tarafından kontrol edildiği bir grup olarak işletme grubu. Hisse durumu aşağıdaki iki şartı karşılayan hisse sahibi olarak kontrol eden hissedar: (1) en az yüzde 25; ve (2) ikinci ve üçüncü büyük hissedarların hisse oranlarının toplamından daha yüksek.	Aile sahipliği ve kontrolü yanında profesyonel yöneticiler de işletme gruplarının yönetimindedir. Bu yöneticiler bazı gruplarda da tek başlarına etkin olarak, görev yapmaktadırlar.	İlişkisiz /1990'lar boyunca ve 2000'lerin başlarında işletme gruplarının agresif bir şekilde uluslararasılaşmaları söz konusudur	Piramidal	Yaklaşık 20 tane işletme grubu İsrail'deki çok sayıda halka açık şirketi kontrol etmektedir ve şirketlerin toplam borsa değerinin yaklaşık yüzde 40'ını karşılarlar.	1995-2005 dönemi için, ortalama muhasebe karlılığı (ROA) grup-iştiraki olan işletmeler arasında oldukça yüksek, fakat iştiraki olmayan işletmeler ile kıyaslandığında piyasa değerleri düşüktür. Grup iştiraki olan işletmeler ortalamada çok daha büyük olanlardan ve daha kazançlı olanlardan daha eskidir ve grup iştiraki olmayan işletmeler ile kıyaslandığında büyüme oranları daha düşüktür. Grup iştiraki olan işletmeler diğer işletmelerden daha büyük, daha eski ve daha karlı olma eğilimindedirler.
Türkiye (Çolpan, 2010) (Aile işletme grupları)	Türk işletme grupları hukuksal olarak bağımsız, özel olarak sahip olunan, halka açık ve çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerden oluşmaktadır ve çeşitli sermaye ile bağlantılı ve bağılantısız olan düzenlemeler ile en üstte yer alan bir holding tarafından kontrol edilirler. (Khanna ve Yafeh, 2007; Çolpan ve Hikino, 2008).	Holding birimi aracılığıyla aile sahipliği ve kontrolü.	İlişkisiz /1990'ların başlarından itibaren uluslararasılaşmanın artması söz konusudur.	Piramidal	İşletme grupları ülke ekonomisi içerisinde hakim örgütsel formlardır. Yazarın listelediği Türkiye'nin en büyük 50 iktisadi aktörü sıralamasında 28 tane çeşitlendirilmiş işletme grubu bulunmaktadır. Bu sıralamanın ilk beşinde de üç tane işletme grubu bulunmaktadır.	Değerlendirme yok.
Rusya (Guriev, 2010) (-)	Resmi ve resmi olmayan bağlar vasıtasıyla birbirlerine bağlanmış olan hukuksal olarak bağımsız firmalar grubu. (Khanna ve Yafeh, 2007)	Holding birimi aracılığıyla kurucu girişimci veya girişimci grubu sahipliği ve kontrolü.	İlişkili ve ilişkisiz /Değerlendirme yok.	Hiyerarşik	1996'da Boris Berezovsky'in verdiği mülakatta, 7 işletme grubunun ülke ekonominin % 50'sini kontrol ettiğini belirtmiştir. Boone ve Rodinov'un 2002 yılındaki araştırmalarına göre, 8 işletme grubunun 64 işletmenin % 49 çıktısına sahiptirler.	İşletme grupları, bağımsız işletmelerden daha iyi performans göstermektedir.
Güney Afrika (Goldstein, 2010) (-)	İki veya daha fazla kote olmuş işletmenin aynı nihai hakim pay sahibi tarafından kontrol edildiği gruplar olarak tanımlanmaktadır.	Aile sahipliğinin yanında, sigorta poliçeleri sahipliği.	İlişkisiz /Geleneksel işletme grupları daha fazla uluslararasılaşmışlardır.	Piramidal	Değişmekte olan ekonomik ve teknolojik bir çevrede aile merkezli farklı alanlarda faaliyet gösteren işletme gruplarının merkezîyetçiliği azalmıştır.	Değerlendirme yok.

Kaynak: Yazar tarafından her bir işletme grubuna ait bölüm detaylı olarak incelenerek oluşturulmuştur.

Tablo 7’de, The Oxford Handbook of Business Groups adlı eserde ele alınan farklı ülkelerdeki işletme gruplarına ait çalışmaların bir özetlemesi yapılmıştır. Böyle bir girişimin genel itibariyle işletme grubu örgütsel formu hakkında farklı ülkelerdeki deneyimlerine ilişkin genel fikir sağlaması açısından bir faydası olabilir. Bu özetlemede üzerinde durulan karakteristikler; işletme gruplarının sahiplik ve yönetimi, endüstri (iş) çeşitlendirmeleri, uluslararasılaşmaları, bir örgütsel form olarak hakim yapı, ilgili ülkedeki iktisadi önemli ve diğer alternatif iktisadi aktörlerle karşılaştırıldığındaki performansları şeklindedir. Tanımlar incelediğinde işletme grupları, genelde birbirinden bağımsız olan ve farklı sektörde faaliyet gösteren yani ilişkisiz alanlarda faaliyet gösteren işletmeleri genel bir çatı altında toplayan bir örgütsel formu ifade etmektedir. Böyle bir yapı bağımsız işletmeleri ağ, piramidal ve hiyerarşik şekilde bir araya getirmektedir. Aile sahipliğinin ve kontrolünün egemen olduğu bu örgütsel formlar gelişmekte olan ülkelerde hakim iktisadi aktörlerdir ve diğer iktisadi aktörlere karşı da (bağımsız işletmeler, yabancı sermayeli işletmeler) görece daha avantajlıdırlar. Uluslararasılaşmalarına bakıldığında ise, genel olarak işletme gruplarının uluslararasılaşmalarının 1980’ler ve özellikle 1990’lardan sonra arttığı belirtilmektedir.

Bu bölümde işletme grupları hakkındaki uluslararası yazının temel profili çizilmeye çalışılmış ve işletme grupları konusunda önemli bir eser olan The Oxford Handbook of Business Groups adlı eserin sağlamış olduğu farklı ülkelerdeki bu örgütsel formun tanımlayıcı özellikleri genel itibariyle aktarılmıştır. İzleyen bölümde ise Türkiye’deki işletme grupları hakkında yapılan çalışmalar ele alınmış ve Türkiye’deki işletme gruplarının temel çerçevesi ortaya konmaya çalışılmıştır.

2. 1. 4. TÜRKİYE BAĞLAMINDA İŞLETME GRUPLARI

2. 1. 4. 1. Türkiye'deki İşletme Gruplarının Özellikleri ve İktisadi Önemi

Türkiye açısından değerlendirildiğinde işletme grupları, ortaklık hakkı veren veya vermeyen düzenlemeler ile tepe bir holding şirketi aracılığıyla kontrol edilen, birden çok endüstride faaliyet gösteren, yasal olarak bağımsız, özel mülkiyete ve kamuya ait bir kümedir (Çolpan vd., 2010: 11).⁴¹

Türkiye'deki işletme gruplarının ana özellikleri, büyük ölçüde bir ailenin sahipliği ve yönetimi altında, birbirleriyle ilişkisiz alanlarda faaliyet gösteren ve merkezi olarak yönlendirilen şirketlerden oluşmaktadır (Üsdiken ve Yıldırım Öktem, 2008: 45)⁴². Türkiye'de günlük dilde daha yaygın holding olarak bilinen (Üsdiken, 2008a) işletme grupları hakkında Türkiye'deki literatüre baktığımızda, Üsdiken (2008a) Türkiye'de Holdingler ve İşletme Grupları yazınının gelişimini 1960'lardan 1990'lara kadar uzanan dönem için erken örnekler ve 2000'li yılların yazını olarak ikiye ayırmakta ve Türkiye'de işletme grupları ile ilgili çalışmaların büyük ölçüde 2000 yılı ve sonrasında yapıldığını vurgulamaktadır. Yazar (a.g.e.), erken örnekleri de üç akım halinde kategorileştirmiştir. İlk akım ve en geniş olanı, holdinglerin ticaret hukukundaki konumunun ve diğer yasal gerekler çerçevesinde vergi meseleleri ve muhasebe uygulamalarını ele alan yazındır. İkinci akımı oluşturan yazın ise, holdinglerin nasıl örgütsel yapılar kurmaları ve yönetilmeleri gerektiğinin

⁴¹ Bu tanım Türkiye'deki işletme gruplarının temel özelliklerini yansıtmaması açısından kapsayıcıdır. Fakat bu tez çalışmasında benimsenen işletme grubu tanımı biraz daha geniştir. Türkiye'de yaygın olarak işletme grupları, özellikle büyük olanları, holding tepe şirketi aracılığıyla kontrol edilmekle birlikte, illa ki işletme grubu örgütsel formu için bir holding şirketinin olması zorunluluk değildir. Örneğin, Kazgan (1985), çalışmasında bu grupları sermaye grupları olarak belirtmiş ve 'mali denetim yoluyla bir ana şirket tarafından yönetim-karar-denetim mekanizmaları elde tutulan şirketler topluluğu' olarak tanımlamıştır (a.g.e.: 2397). Kazgan (1985) bu tanıma dayanarak üç farklı işletme grubu tarif etmiştir. Bunlar, holding şirketleri aracılığıyla kontrol edilenler, bankaların oluşumunda rol oynadığı gruplar ve büyük bir ana üretim şirketinin iştiraki ile oluşan gruplardır. Fakat Kazgan'ın da (1985: 2399) belirttiği üzere büyük sermaye grupları holdingleşmiş durumdadır. Bu tez çalışmasında benimsenen işletme grubu kavramına ilişkin bir başka örnek verilebilecek yaklaşım Güvemli'ye (1993) aittir. Güvemli (a.g.e.: 1), 'kurumlar topluluğu' kavramını tanımlamıştır ve bu kavramı holdingten daha geniş anlamıyla kullanmıştır. Yazara göre (a.g.e.), kurumlar topluluğu, aynı sermaye grubunun denetimi altında bulunan kuruluşların mali, hukuki, ekonomik ve stratejik bütünlüğüdür. Yazar, (a.g.e.: 14) holdingleşmede kurumlar topluluğunun söz konusu olduğunu fakat her kurumlar topluluğunun, holding grup olmadığını belirtmiştir ve holding grubun da kurumlar topluluğu gibi mali, iktisadi ve stratejik bir bütün oluşturduğunu ifade etmiştir.

⁴² Bu ana özelliklerden sahiplik açısından farklı özellik gösteren birkaç tane büyük işletme grubu örneği verilebilir. Üsdiken'e (2008) göre, yine kendi deyişiyle, bu 'ayrık' örnekler Türkiye İş Bankası ve Oyak'tır. Bunlara ilaveten daha önce aile sahipliğinde iken, daha sonra vakıf aracılığıyla sahipliği dağıtılan ve bu vakıf aracılığıyla topluluğun yönetimi sağlanan işletme grubu Elginkan Topluluğu'dur (Bkz: Günçavdı, 2009).

oluşturduğu yayınlardır. Son akım ise, iktisatçıların ve konuya iktisadi bir bakışla yaklaşan yazarların oluşturduğu yayınlardır (Üsdiken, 2008a: 7-9). İktisat yazının Holdingler üzerine işaret ettiği ortak özellikleri Üsdiken (a.g.e.) şu şekilde belirtmiştir⁴³:

- Birinci ortak özellik bunların aile şirketi halini korur olmalarıdır (Tekeli, 1985; Tekeli ve Menteş, 1977'den aktaran Üsdiken, 2008a)
- İkinci önemli özellik Türkiye'deki holdinglerin birbirleriyle ilgisiz alanlara yayılma ve sürekli yeni sektörlere girme eğiliminde olduklarıdır (Kazgan, 1985; Tekeli, 1985, Tekeli ve Menteş, 1977'den aktaran Üsdiken, 2008a).
- Yukarıdaki özelliğe ilaveten işletme gruplarının stratejik yönelimleri ile ilgili olarak, (i) kendi geliştirdikleri teknolojinin olmadığı ve ithal ettikleri teknolojik bilgiye dayalı olarak iç piyasaya yönelik faaliyet gösterdikleri ve (ii) ilk maddeye koşut olarak, dışa dönük faaliyetlerinin ve yurtdışı örgütlenmelerinin cılız olduğu belirtilmiştir (Tekeli, 1985, Tekeli ve Menteş, 1977'den aktaran Üsdiken, 2008a).
- Bir başka özellik olarak yazında, işletme gruplarının aralarında işbirliğine yönelik önemli sayılabilecek ilişkilerin bulunmadığını, esasen birbirlerinden bağımsız kaldıklarını da belirtilmiştir (Arıman, 1982'den aktaran Üsdiken 2008a).
- İktisat temelli yazının işletme grupları ile ilgili değindiği son nokta, holding türü örgütlenmelerde kuvvetli bir merkezi denetim olduğudur (Tekeli ve

⁴³ Üsdiken'in (2008a) atıf vererek işletme gruplarının özelliklerini özetlediği bu çalışmaların hepsine fiziksel olarak ulaşılmış ve okunmuştur. İktisat yazınının işletme gruplarının özellikleri hakkında söylediklerini topluca ilk defa bu şekilde Üsdiken (2008a) ifade ettiği için Üsdiken'in (2008a) bu bütünleştirmesi aynen alınmıştır. İşletme gruplarına ilişkin iktisat yazının belirttiği özellikleri dayandırdığı çalışmaların kısaca işletme grupları hakkında söylediklerini belirtecek olursak, Tekeli (1985), Türkiye'deki holdinglerin özelliklerini şu şekilde sıralamıştır: (i) bir aile şirketi olma özelliğini korumaları, (ii) devamlı olarak yeni faaliyet alanlarına açılma eğilimleri (iii) holdingteki şirketlerin birbirlerinin hisselerine sahip olarak hiyerarşik bir kontrol düzeni kurmalarıdır (a.g.e., 2391, 2393). Kazgan (1985: 2404), işletme gruplarının holdingleşerek yeni alanlara girme eğilimlerini şu şekilde açıklamaktadır: "Bir yandan rizikoyu dağıtma; bir yandan da yeni karlı alanlar ortaya çıkınca bunlardan yararlanma; bir yandan bankaların alt-finans kuruluşu olan sigorta şirketleri ya da grubun yatırım işlerini düzenleyen yatırım şirketlerini, basın yayın şirketleri gibi alanları da kapsama; bir yandan çeşitli pazarlama işlevlerini grup içinde yürütmenin sağladığı teknik ve mali avantajlar vb.... nedenlerle girmedikleri alan yok gibidir." (Kazgan, 1985: 2404). Tekeli ve Menteş (1977), değişik faaliyet alanlarında yayılma eğilimi olduğunu ve Türkiye'deki gelişen çok faaliyetli holding sistemelerinin yüksek bir merkezi denetim geliştirme çabası içinde olduklarını belirtir (a.g.e., 25, 27).

Menteş, 1977'den aktaran Üsdiken, 2008a). Aslında bu son özellik, başta belirtilen ilk özelliğin bir sonucu olarak da ifade edilebilir.

Üsdiken (a.g.e.) iktisat yazının işletme grupları hakkında belirttikleri bu özellikleri ortaya koyduktan sonra, “Türkiye’de büyük işletmelere neden bu tür bir örgütsel formun egemen olduğunu ilk izah etmeye çalışan ve bu örgütlenme biçiminin diğer bazı gelişen ülkelerdekilerle benzerliğine ilk işaret eden” olarak tanımladığı Buğra’nın (1990, 1994) çalışmalarını belirtmiştir. Buğra (1987; 1990; 1994; 1994’den aktaran Üsdiken, a.g.e.), Türkiye’de işletme gruplarının oluşmasını ve bunların birbirleriyle ilgisi olmayan faaliyet alanlarına yayılmalarını iki nedene bağlamaktadır. İlki, kurucuların sosyal geçmişlerinin onları sınaî bir bakış açısından yoksun kılması ve ikinci neden de, devletin bir yanda sağladığı destek ve yönlendirmeler, bir yandan da yarattığı belirsizliklerdir. Üsdiken (a.g.e.), işletme grupları hakkında yazını açıklarken kullandığı ikinci kategori 2000’li yılların yazınıdır ve bu dönemdeki yazında iki tür çalışma alanının oluştuğunu belirtmiştir. Bunlardan ilkinin, işletme gruplarını bir örgütsel form olarak inceleyen çalışmalar olduğunu, ikincisinin de “kurumsal yönetim” diye adlandırılan alanda çalışmalar yürütüldüğünü belirtmiştir.

İşletme gruplarını bir örgütsel form olarak değerlendiren çalışmalardan daha çok işletme gruplarının stratejileri odaklı olanlar bir sonraki bölümde bahsedilecektir. Fakat Buğra’nın değerlendirmeleri, Türkiye’deki işletme gruplarının karakteristiklerine değinen bazı çalışmalar ile kurumsal yönetim literatürünün işletme gruplarının özelliklerine dair söyledikleri izleyen açıklamalarda değinilmiştir.

Buğra (2003: 239)⁴⁴ ‘ülkenin iş ortamının birçok özelliklerini karakterize eden toplumsal bir kuruluş’ olarak gördüğü işletme gruplarının faaliyet farklılaştırmasının nedenleri olarak ‘çalkantılı dönemlerde ayakta kalma kaygısı ve sürekli değişen politikalar karşısında fırsat yakalama isteklerine’ bağlamakta (a.g.e., 239) ve ‘değişik iş faaliyetlerine yönelme eğiliminin özel bir mantık izlemediğini, belirli bir an ortaya çıkan fırsatlara veya çıkarılara bağlı olduğunu’ belirtmektedir (a.g.e., 112). Buğra’ya göre işletme gruplarının genelde ‘aile üyeleri tarafından idare edildiğini’ (a.g.e., 239) ve ‘ne kadar büyürlerse büyüsünler, faaliyetleri ne kadar

⁴⁴ Bu eserin orijinali 1994 yılında basılmıştır. Burada verilen atıflar Türkçe üçüncü baskıdır. Buğra, A. 1994. State and Business in Modern Turkey: A Comparative Study, New York: State University of New York Press.

çeşitlenirse çeşitlensin, temelde aile şirketleri olarak kaldıklarını' belirtmiştir (a.g.e., 53). Buğra (a.g.e.), Türkiye'de holdingleşmenin gerisinde yatan nedenlerden ilkinin 1960'ların ilk yarısında şirket vergi sisteminde yapılan değişikliklerin bu örgütsel form için avantaj sağlaması (a.g.e., 259)⁴⁵, ikincisinin faaliyetlerin çok değişik sektörlere yayılması nedeniyle bu farklı sektörlerdeki işletmeler üzerinde aile kontrolünün sürdürülmesi isteği (a.g.e., 262) ve üçüncü olarak da holdingleşme ile iş adamlarının prestij kazanma istekleri (a.g.e., 262) olduğunu belirtmiştir. Buğra (a.g.e., 264), Türkiye'deki holdingler üzerinde 'devlet yetkilerinin değişik alanlardaki ekonomik işlevlerin gerçekleştirilmesinde bazı şirketlerin desteklenmesinin önemli olduğunu ve yeni bir faaliyet alanına girmenin genelde piyasa sinyallerinin değerlendirilmesiyle değil, devlet yetkilerinin öneri ve tavsiyeleri ışığında olduğunu' belirterek devletin Türkiye'deki işletme gruplarının oluşumunda ve gelişmelerindeki önemini vurgulamıştır. Ayrıca Buğra (a.g.e., 265), devletin rant olanaklarını yaratırken, politika değişimindeki keyfiyetinin risk de yarattığını, bu riskleri azaltmak için de holdingleri değişik faaliyette bulunmaya ittiğini belirtmiştir.

Türkiye'deki işletme gruplarının bazı özelliklerini ve ortaya çıkışlarını değerlendiren çalışmaların yanı sıra bu örgütsel forma ilişkin bazı konularda değerlendirme sağlayan, sınırlı sayıda olsa da, çalışmalar söz konusudur. Kısaca bunları değerlendirecek olursak; Gökşen ve Üsdiken (2001), makrokurumsal ve koşul bağımlılık yaklaşımları temelinde işletme gruplarının büyüklüğünün ve kuruluş zamanının (1980 öncesi ve sonrası) işletme gruplarının strateji, grup düzeyinde örgütsel yapı ve yönetim örüntüsüne (sahiplik yapısı ve üst yönetimde profesyonel yöneticilerin kapsamı) etkilerini test ettikleri çalışmalarında, kuruluş döneminden ziyade büyüklüğün çeşitlendirmeyi, uluslararasılaşmayı ve grup düzeyindeki örgütsel yapıyı etkilediği ve aile sahipliği ile profesyonelleşmenin büyüklük ve kuruluş döneminden etkilenmediğini bulgulamışlardır (a.g.e., 337-338).

⁴⁵ Kazgan da, 1963-1974 dönemini anlatırken, yaşanan ikisadi olumlu gelişmelerle birlikte, getirilen vergi kolaylıklarının holdingleşmeyi başlattığını belirtmiştir (Kazgan, 2006: 98). Tekeli ve Mentiş (1977: 21), o zamanda değişen yasal düzenlemeyi ve bunun holdingleşmeye etkisini şu şekilde belirtmişlerdir: "Vergi yasasına göre, bir holdinge bağlı anonim şirketin kazancından hem anonim şirket olarak kurumlar vergisi alınmıyor, hem de karın holdinglere aktarılan bölümü holdingte kurumlar vergisine tabi oluyordu. İki kere vergi ödenmesi durumunda kalınması yüzünden şirketler arası denetim ilişkileri kurulamıyor, holdingler bir sistem olarak oluşamıyorlardı. Bu olanak Koç grubunun baskısıyla 1963 yılında çıkarılan 192 sayılı kanunun kurumlar vergisindeki mükerrerliği kaldırmasıyla doğdu."

Yeni kurumsal kuram kapsamında ‘kurumsal çözülme’⁴⁶ tezini sınamak için Türkiye’de işletme grupları için iş dünyasında kullanılan ‘holding’ ibaresinin zaman içindeki değişimini inceleyen Özen ve Yeloğlu (2006), bu ibarenin nitelediği holding formunun örgütsel alanın merkezindeki görece saygın örgütlerden kenardaki örgütlere yayıldıkça kurumsallaştığını, ancak diğer yandan da merkezi örgütlerin kimliklerini ‘holding’ dışındaki alternatif adlarla (örn. topluluk, grup, şirketler topluluğu) nitelendirmeleri sonucunda çözülmeye başladığını belirtmişlerdir. Yazarlar ayrıca, Türkiye’de yaygın bir şekilde kullanılan ‘holding’ teriminin bir örgütsel formu nitelendirilmesinin yanı sıra örgütün kimliğini niteleyen bir sembol olduğunu (a.g.e., 57) ve holding kimliğine eklenmiş ‘saygın örgüt’ statüsünün de bu ‘holding’ terimini benimseyen işletme gruplarının yayılımında etkisi olabileceğini öne sürmüşlerdir (a.g.e., 69).

Burada belirtebileceğimiz bir diğer çalışma Yıldırım-Öktem ve Üsdiken’in (2010), Türkiye’deki 10 işletme gruna bağlı 299 firma üzerinde yaptıkları ve bu şirketlerin yönetim kurulu büyüklüğü, kuruldaki maaşlı yöneticilerin oranı ve kurulda dışarıdan yöneticilerin varlığı ile ölçtükleri yönetim kurullarındaki profesyonelleşmenin öncülerine odaklandıkları çalışmalarıdır. Çalışmalarında, kurumsal ve güç perspektifinin (ortak girişim partnerlerinin varlığı) koşul bağımlılık yaklaşımına göre yönetim kurulu profesyonelleşmesini daha iyi açıkladıklarını ortaya koymuşlardır.

Türkiye’deki işletme gruplarının işlevi ve evrimiyle ilgili kavramsal bir çalışma olan ve yabancı şirketlerin Türkiye’deki bu işletme grupları ile bağlantı kurmalarında ne tür yararlar elde edebileceklerini değerlendiren Yaprak vd.’nin (2007) çalışmasında, işletme grupları dört türe ayrılmıştır. Bunlar, (1) holding işletmesi işletme grupları, (2) gelişen (*emergent*) işletme grupları, 3) teşvik edilen (*encouraged*) ağlar ve (4) bölgesel (*regional*) ağlardır. Fakat bölüm 2.1.1.’de ifade edildiği gibi bu tanım ağ türü işletme gruplarını karşılamaktadır. Bu tez çalışmasının 9. dipnotunda Fruin (2008) çalışmasındaki ayırmadan hatırlanacağı üzere, işletme grupları ile firmalar arası ağlar farklıdır. Yazarların çalışmalarının (a.g.e., 291) sonuç bölümlerinden de anlaşılacağı üzere, yazarlar işletme ağları (*business network*) ile

⁴⁶ Kurumsal çözülme, bir kurumsallaşmış örgütsel aktivitenin veya faaliyetin erozyonu veya devamsızlığı olarak tanımlanmaktadır (Oliver, 1992).

‘işletme grubu’ kavramını aynı anlamda kullanmaktadırlar. Bu tez çalışmasının odağı çeşitlendirilmiş işletme grupları olduğundan ve işletme ağlarından ziyade, hiyerarşik işletme gruplarıyla ilgilendiği için belirtilen çalışmanın değerlendirmeleri ele alınmamıştır.

Finans ve kurumsal yönetim literatüründeki bazı çalışmaların Türkiye’deki işletme grupları ilgili değerlendirmelerine bakacak olursak, Yurtoğlu (2000), genel olarak Türkiye’deki işletmelerin kurumsal yönetimlerine ilişkin üç karakteristik ifade etmiştir. İlki, halka açık şirket sayısı azdır. İkincisi, halka açık şirketler yüksek derecede yoğunlaşmış (*concentrated*) ve merkezileşmiş sahiplik yapısındadır. Üçüncüsü, işletme kontrolü için aktif bir pazarın olmayışıdır. Yurtoğlu (2000), İstanbul Menkul Kıymetler Borsasına (İMKB) kayıtlı 257 firmanın, önemli bir kısmının nihai sahipliği söz konusu olduğunu ve aileler tarafından kontrol edildiğini ve bu ailelerin çoğu şirketi piramidal sahiplik yapısı veya karşılıklı işletme hisseleri bağlarının karmaşık bir ağı yoluyla organize ettiklerini tespit etmiştir. Ayrıca yazar, yoğunlaşmış sahiplik ile yoğunlaşmış oy haklarının yakın olmasına rağmen piramidal yapıların kapsamının diğer ülkelerdeki gibi yayılmadığını da ifade etmektedir. Ayrıca, yazar yoğunlaşmış sahipliğin ve piramidal yapıların işletmelerin finansal performanslarında olumsuz etkisi olduğunu belirtmiştir. Bu literatüre ait bir diğer çalışma Gündüz ve Tatoğlu’nun (2003) çalışmasıdır. Yazarlara göre (a.g.e.), Türk işletme grupları grup işletmelerinde önemli hisse senedi bloğunun ortak sahipliği ile bağlanmışlardır ve grup üyelerinin eylemlerinin koordinasyonu ana holding şirketi yoluyla sağlanmaktadır. Yazarların araştırmaları kapsamında (a.g.e.), 84 işletme grubuna bağlı firma ile 118 bağımsız firma bulunmakta ve bunlar finansal açıdan karşılaştırdıklarında, iki kategori arasında muhasebe ve menkul kıymet temelli performans açısından önemli bir fark olmadığı bulgusuna ulaşmışlardır. Orbay ve Yurtoğlu (2006) ise, 218 halka açık şirket üzerine yaptıkları incelemede, işletme grubuna bağlı işletme olmanın hem yatırım performansına hem de işletmelerin pazar değerine olumlu katkısı olduğunu bulmuşlardır. Gönenç vd. (2007) de, 123 işletme grubuna bağlı işletme ile 77 bağımsız işletme arasındaki farklılıkları araştırmış ve işletme grubuna bağlı firmaların muhasebe temelli performans değişkeninde bağımsız işletmelere göre daha iyi olduklarını, pazar temelli performans değişkeni açısından anlamlı bir fark olmadığını tespit etmişlerdir. Ayrıca yazarlar, işletme

gruplarının oluşumunda içsel sermaye piyasasının önemli olduğu sonucuna da ulaşmışlardır. Üsdiken ve Yıldırım-Öktem (2008), kurumsal yönetim ilkeleri kapsamında Türkiye'deki işletme gruplarına bağlı şirketlerin yönetim kurulu örüntülerini inceledikleri çalışmalarında, yönetim kurallarının, önemli bir ölçüde (yaklaşık % 70), grubun diğer işletmelerinden gelen üyelerden oluştuğunu, bu üyelerin de aile fertleri, işletme grubunun merkezinden veya diğer üye şirketlerden gelen yöneticiler ve bu konumlardan emekli olanlardan oluştuğunu ve bu durumun işletme gruplarının merkeziyetçiliğini ve bağlı şirketler üzerinde kurulan hakimiyetini ve işletme gruplarının dışa kapalılığını yansıttığını belirtmişlerdir. Yazarlar ayrıca, kurumsal yönetim kapsamı ve ilkeleri açısından örnek alınan ABD'den Türkiye'nin işletme grupları temelinde çok farklı özelliklere sahip olduklarının da altını çizmektedirler.

Bu değerlendirmelerden anlaşılacağı üzere, işletme grubuna ait işletmeler ile ait olmayan işletmelerin finansal performans farklılığı konusunda net olarak ifade edilebilecek bir değerlendirme yoktur. Fakat, Yurtoğlu'nun (a.g.e.) tespitinden anlaşıldığı üzere, Türkiye'deki işletme gruplarına yaygın bir biçimde etiketlenen piramidal yapı konusunda temkinli olunması gerekmektedir. Buradaki temkin, öyle nitelendirilmesin anlamında değil, fakat yazarın değerlendirmesinden de anlaşıldığı üzere Türkiye'deki işletme gruplarında çok katmanlı bir yapı (yayıma) olmadığıdır. Ayrıca Türkiye'deki işletmelerin çok küçük bir kısmının borsada işlem görmesi (Yurtoğlu, 2003: 4; Ararat ve Yurtoğlu, 2006) ve işletme gruplarına bağlı işletmelerin halka açık işletme sayısının düşüklüğü göz önüne alındığında (Üsdiken ve Yıldırım-Öktem, 2008: 53) Türkiye'deki işletme gruplarının piramidal yapıyı tam olarak yansıtmadığı öne sürülebilir. Örneğin, Hoshino (2010: 426) Meksika işletme gruplarının grup organizasyonu için böyle bir ayrımı dikkate almıştır ve bir bağlı işletmesi kote olan veya hiç olmayan işletme grupları için piramidal'den ziyade hiyerarşik tanımlamasını kullanmıştır. Türkiye'de borsaya bir işletmesi kote olan veya olmayan fakat çeşitlenmiş işlere sahip işletme grupları vardır.

Türkiye'deki işletme gruplarının özellikleri ve oluşumlarına dair bilgileri verdikten sonra, Türkiye'deki işletme gruplarının iktisadi önemini de değinmek ve bunu diğer alternatif iş örgütlenmesi formları ile kıyaslamak işletme gruplarının Türkiye açısından önemini belirtmek açısından faydalı olabilir. İşletme gruplarının

önemi anlayabilmek için çeşitli listelerden faydalanılabilir. Bunlardan ilki Çolpan ve Hikino'nun (2008) çalışmalarında ortaya koydukları Türkiye'nin en büyük 50 iktisadi aktörü listesidir. Bu listedeki 50 en büyük iktisadi aktörün 28'i çeşitlendirilmiş işletme grubudur. En büyük beş iktisadi aktörün 3 ise yine çeşitlendirilmiş işletme grubudur. Geri kalan 22 iktisadi aktörün 18'i devlet işletmesi, üçü yabancı sermayeli işletme ve bir tanesi de zincir mağazadır. 28 çeşitlendirilmiş işletme grubundan ikisi (Türkiye İş Bankası ve OYAK) haricindekiler aile sahipliğindeki işletme gruplarıdır. Çeşitlendirilmiş işletme grupları 50 iktisadi aktörün toplam çalışan sayısının % 57'sine sahip iken, devlete bağlı işletmeler % 34'üne ve yabancı sermayeli işletmeler ise % 8'ine sahiptir (Çolpan ve Hikino, 2008; Çolpan, 2010). İşletme gruplarının iktisadi önemine ilişkin bir başka yakın tarihli kategorileştirme Koca (2010) tarafından, 2009 yılı Fortune 500 listesi üzerine yaptığı kategorileştirmedir. Buna göre, listedeki 500 işletmenin % 56,8'inin işletme gruplarına bağlı firmalardan oluştuğunu ve işletme gruplarına bağlı işletmelerin listedeki işletmelerin toplam net satışlarının % 56,3'üne, karlılığın % 59,3'üne, toplam ihracatın % 69,1'ine ve toplam çalışan sayısının % 60'ına sahip olduklarını tespit etmiştir. İşletme gruplarının iktisadi önemini ortaya koyan bir diğer kategorileştirme de Dirlik ve Altunç (2012) tarafından yapılmıştır. İstanbul Sanayi Odası 2009 yılı En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu ve En Büyük İkinci 500 Sanayi Kuruluşu listelerini ayrıştırdıkları çalışmalarında, yazarlar, 183 İşletme grubuna bağlı 309 işletme tespit etmişlerdir. Bunların ekonomik ağırlıklarını değerlendirdiklerinde, toplam üretimden net satışların % 43'üne, toplam net satış hasılatının % 40'ına, toplam brüt katma değerinin % 47'sine, toplam özkaynak değerinin % 37'sine, toplam aktiflerinin % 40'ına, toplam dönem karının % 42'sine, toplam ihracatın % 42'sine ve toplam çalışan sayısının % 36'sına sahip olduklarını tespit etmişlerdir.

2. 1. 4. 2. Türkiye'deki İşletme Gruplarının Stratejik Davranışları

İşletme gruplarının belli başlı özelliklerini belirten yazarların ortaya koydukları özelliklerin en başında bu işletme gruplarının farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmeleri içererek yüksek derecede çeşitlendirilmiş olduklarıdır (Guillen, 2000; Kock ve Guillen, 2001; Morck, 2010; Çolpan ve Hikino, 2010). Türkiye'deki işletme gruplarının da ilişkisiz çeşitlendirme stratejileri onların ilk göze çarpan özelliğidir (Buğra, 2003). İzleyen açıklamalarda Türkiye'deki işletme gruplarının bu stratejik

davranışına ilişkin bilgiler aktarılmıştır. Burada temel olarak endüstriyel çeşitlendirme odaklı değerlendirmeler yapılmıştır.

İlk belirtebileceğimiz makaleler, Yönetim Araştırmaları Dergisinin Türkiye’de İşletme Grubu Özel Sayısındaki (bundan sonra özel sayı diye ifade edilecektir) makalelerdir. Türkiye’de işletme gruplarının genel anlamda stratejilerine odaklanan Özel Sayıda yer alan makalelere baktığımızda şu değerlendirilmelerin yapıldığı görülmektedir.

Temel odağı, Türkiye’deki büyük şirketler kesimi içindeki işletme gruplarının iktisadi rolleri ve çeşitlendirme stratejilerine olan Çolpan ve Hikino (2008), çalışmalarında çalışan sayısına dayalı olarak ilk defa Türkiye’deki en büyük 50 iktisadi aktör listesi oluşturmuşlardır. Bu liste hakkında bilgi bir önceki bölümde aktarılmıştı. Yazarlar, öncelikle aile işletme gruplarını çeşitlendirme stratejilerinin zamanlaması açısından erken dönem ve geç dönem işletme grupları olarak ikiye ayırarak incelemişlerdir. Yazarlarca, erken dönem işletme grupları, 1920’li ve 1950’li yıllar arasında kurulmuş olan ve görece olarak erken bir dönemde birbirleriyle ilgisiz iş kollarına girmiş öncü oyuncularını kapsadıkları belirtilmiştir. Yazarlar, erken dönemdeki büyümenin ya düşük-teknolojili endüstrilerdeki içsel büyüme ya da yerel bilginin sınırlı olduğu modern endüstrilerde, uluslararası şirketlerle yapılan lisans anlaşmaları ve ortak girişimlerle sağlandığını ve bu büyümeye devlet ihalelerinin ve satın almaların da etkili olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca çalışmada (aynı yer), bu işletme gruplarının 1980’lerle birlikte, (i) iç yatırımlar yoluyla organik büyüme; (ii) uluslararası şirketlerle yapılan lisans anlaşmaları ve ortak girişimler; (iii) özelleştirilen kamu iktisadi teşekküllerini veya başka Türk şirketlerini satın alma şeklinde üç temel rotayı izleyerek yeni ve farklı işkollarına yoğun bir giriş davranışına başladıklarını belirtmişlerdir.

Yazarların kategorileştirdiği geç dönem işletme grupları ise, çoğunun 1950’ler ve daha sonralarında kökenleri bulunan, fakat bu dönemde az ya da hiç çeşitlendirme davranışı göstermeyen fakat 1980’lerden itibaren geniş kapsamlı çeşitlendirme faaliyetlerine girişen işletme gruplarıdır. Yazarlar, bu kategorideki işletme gruplarının erken dönemdekilere benzer şekilde organik büyüme; özellikle özelleştirme aşamasında kamu işletmelerini de kapsayan Türk şirketlerinin satın alınması ve uluslararası şirketlerle gerçekleştirilen ortak girişimler ve ortaklıklar

yoluyla farklı endüstrilerde faaliyete giriştiklerini belirtmişlerdir. Çalışmalarının devamında, Çolpan ve Hikino (a.g.e), 1980'lerdeki piyasa serbestleştirilmesinin işletme gruplarının çeşitlendirme stratejilerinin derecesi ve yönü üzerindeki etkileri için erken dönem işletme grupları için piyasa aksaklıkları nedeniyle ortaya çıkan kar fırsatlarını değerlendirme şansı yakalanması şeklinde ifade edilen “fırsat çekimi” ortamının olduğu ve böylelikle girişimcilik ruhuna sahip şirketlerin davranışları, karşılanmamış talep buldukları ürün ve hizmet pazarlarına fırsatçı ve sistematik olmayan şekilde girme halinde olduklarını belirtmişlerdir. Fakat yazarlara göre bu hareket kabiliyeti çok da sınırsız olmamış, devlet eliyle kurulan işletmelerin ve devletin korumacı politikaları nedeniyle kısıtlanmıştır. İkinci kategori işletme gruplarında ise, meydana gelen iktisadi rejim değişikliği ile şirketleri ve işletme gruplarını yoğun bir şekilde yeni iş kollarına girme olanaklarının arttığını, bunun da gelişen Türk pazarını hedefleyen uluslararası şirketlerin yerel temsilciliklerini alan, ya da stratejik olarak, küresel bir oyuncuyla ortak girişimler kuran işletme grupları ile sonuçlandığını belirtmişlerdir (a.g.e., 39).

Yazarlar (a.g.e.), Uluslararası Standart Endüstri Sınıflandırmasına (ISIC) dayanarak oluşturdukları çeşitlendirme kategorileri üzerine yaptıkları istatistiksel analizler ile çeşitlenmenin derecesinde değil de, erken dönem işletme grupları ile geç dönem işletme grupları arasında çeşitlendirmenin yönü açısından bir farklılık olduğu, bu farklılığın da erken dönem işletme gruplarının imalat sanayiinde, geç dönem işletme gruplarının ise hizmet ve finans sektöründe yoğunlaşmalarından kaynaklandığını ortaya koymuşlardır. Yazarlara göre (a.g.e.), geç dönem işletme gruplarının kriz dönemlerinde finansal piyasalardaki yüksek faizli aşırı borçlanma riskini atlatabilmeleri ve banka kredilerine ulaşmalarında kolaylık, erken dönem işletme gruplarının çeşitlenme derecelerine ulaşabilmelerini sağlamıştır. Yine yazarlar, çeşitlenmenin yönünün neden farklılaştığını da, erken dönem işletme gruplarının imalat sanayiinde oluşturduğu giriş engellerine bağlamaktadırlar. Ayrıca yazarlar işletme gruplarının davranışı hakkında önemli bir tespitte bulunmaktadırlar. Geç dönem işletme gruplarının erken dönemlerde kurulmuş olan işletme gruplarının çeşitlenme derecesine yaklaşan ürün portföyüne sahip olmaları nedeniyle “öndeki gruplara yetişme” şeklinde bir dinamik davranışa sahip olduklarıdır.

Özel sayının bir diğer çalışması Özkara ve arkadaşlarına (2008) aittir. Yazarlar, temel olarak eski işletme grupları yani kapalı ekonomi döneminin (1950-1980) işletme grupları ile yeni işletme gruplarının yani liberalleşme döneminin işletme gruplarının stratejilerinin ne tür özellikler gösterdiğine odaklanmışlardır. İşletme gruplarının stratejileri dört farklı boyutla ele alınmıştır. Bunlar, çeşitlenme düzeyi, çeşitlenme yolları, yeni girilen sektörler ve uluslararasılaşma dereceleridir. İstatistiksel analizlerini, 21 eski işletme grubu ve 25 yeni işletme grubu olmak üzere toplam 46 işletme grubu üzerine yapmışlardır. Yaptıkları analiz sonucunda, iki küme arasında çeşitlendirme düzeyleri ve içe dönük uluslararasılaşma değişkenleri açısından farklılık bulgulanmıştır. Çeşitlenme düzeylerindeki farklılığın nedeni, eski işletme grupları kümesinin yenilere göre yüksek çeşitlenme düzeyine sahip olmalarıdır. Yazarlar, bunun nedeni geç gelişme kuramı tezine dayandırmaktadırlar. Eskilerin Türkiye’de liberal ekonomiye geçiş öncesi ağırlıklı olarak devletin teşvikleri doğrultusunda ilişkisiz ve çok sayıda sektöre giriş yapmalarına, yenilerin ise liberal dönemde sadece hükümet teşviklerine değil, piyasa şartları ve rekabet koşullarına da bağımlı olduklarını ve bunun çeşitleme derecesinde bir azalmaya neden olmuş olabileceğini belirtmektedirler (Özkara vd., 2008: 74).

Uluslararasılaşma değişkeni ile ilgili olarak içe dönük ve dışa dönük uluslararasılaşma boyutları üzerine yaptıkları analizde, yazarlar, eski dönem işletme gruplarının Türkiye’de yabancı ortaklı faaliyette bulunmaları bakımından daha etkin oldukları tespit etmişlerdir (Özkara vd. 2008). Bu bulgunun dayanağı olarak çeşitlendirme derecesinin eski gruplarda daha fazla olması olarak belirtmişlerdir (a.g.e.). İçe dönük uluslararasılaşma değişkenindeki anlamlı farklılığa rağmen, dış dönük uluslararasılaşma değişkeninde bir anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir (a.g.e.).

Özel sayıda, Türkiye’deki işletme gruplarının çeşitlendirme stratejilerinin evriminin açıklanmasına odaklanan Karaevli’nin çalışmasında (2008), Türkiye’deki işletme grupları için, yeni çevre şartlarında sürdürülebilir rekabet avantajı elde edemeyeceklerini düşündükleri alanlardan çıkarken, değer yaratma ve yakalama potansiyelini yüksek olarak gördükleri, ama eskisine oranla daha sınırlı sayıda alana odaklanarak kurguladıkları büyüme stratejilerini ifade eden çok odaklılaşma

stratejini benimsediklerini belirtmiştir. Yazar (a.g.e.), Sabancı, Koç ve Eczacıbaşı Holdingleri için bu stratejinin nasıl şekillendiğini nitel veriler ile ortaya koymuştur.

Özel Sayı'daki makalelere ilaveten işletme gruplarının stratejileri, özellikle ürün çeşitlendirmesi, temelinde bu örgütsel forma değerlendiren bazı çalışmalar da vardır. Örneğin, Şahin (2005), işletme gruplarının çeşitlendirmesinde liberalleşmenin etkisini değerlendirmektedir. Şahin (2005: 141), liberalleşmenin hem iş sisteminin devlete bağımlılığının hem de işletme gruplarının ilişkisiz çeşitlendirmesini azaltmasının beklendiğini belirtmiştir. Yazar, işletme grubu formunun ulusal iş sisteminde hakim örgütsel form olarak varlığı devam ettirdiğini (a.g.e., 139), özellikle 1990 sonrası liberalleşmenin Türkiye'de işletme grupları için bir farklılaşma yaratmadığı fakat genel olarak iş sisteminde bir çeşitlendirme yarattığını (*MÜSİAD-TÜSİAD*) öne sürmüştür (a.g.e., 141).

Karaevli ve Demirok'un (2010), işletme gruplarının uyguladıkları giriş şekillerinde hangi faktörleri dikkate aldıklarını inceledikledikleri çalışmalarında, Türkiye'de holdinglerin büyüklükleri arttıkça, kaynak ve finansal açıdan daha güçlü hale geldiklerinden, risk alabilme şanslarının artmakta olduğunu ve bunun satın alma giriş şeklini tercih etme olasılıklarını arttırdığını bulmuşlardır. Yazarlara göre, holdingler, kaynak ve yetkinliklerinin güçlü olduğu aynı sektöre şirket kurarak girmeyi, kaynak ve yetkinliklerinin zayıf olduğu sektörlere ise bir nevi "yetkinlik satın alma" olan öncelikle şirket satın alma ve daha sonra stratejik ortaklık ile girmeyi tercih etmektedir (Karaevli ve Demirok, 2010).

Türkiye'deki işletme gruplarının çeşitlenme eğilimlerini incelediği çalışmasında Koca (2011), mal ve sermaye hareketlerindeki asimetriden çok, içe veya dışa akışların büyüklüğünün veya değişiminin işletme gruplarının çeşitlenmesinde daha etkili olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, Koca (2011), toplam çeşitlendirme ile bir önceki yılın yurt içine doğrudan yabancı sermaye yatırımı, bir önceki yılın ihracat değeri ve bir önceki yıl ile karşılaştırıldığında mevcut yılın ithalat değerindeki artış arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

İşletme gruplarının endüstri çeşitlendirmelerine ilişkin belirtilebilecek bir diğer çalışma Dirlik ve Altunç'a (2012) aittir. Türkiye'deki işletme gruplarının çeşitlendirme davranışlarının makroekonomik değişkenlerle etkileşimini zaman serileri bağlamında boylamsal olarak inceleyen yazarlar (a.g.e.), net yatırımın, politik

küreselleşmenin, ekonomik büyüme göstergesi olarak kabul edilen Reel GSYİH Artış Hızının ve kamunun ekonomi içindeki payı olarak ifade edilebilecek Toplam Kamu Harcamalarının GSYİH İçindeki Payının çeşitlendirme üzerinde 1986-2010 döneminde etkisi olduğuna ilişkin ampirik bulgu ortaya koymuşlardır (a.g.e.: 549-550). Ayrıca bu çalışmanın yatırım asimetrisinin Türkiye'deki işletme gruplarının çeşitlendirmesinde pozitif yönde etkisinin olduğunun ampirik olarak ortaya koyması, Türkiye'deki işletme gruplarının önemine ilişkin kaynak esaslı yaklaşımın ana hipotezlerinin birini doğrulaması açısından dikkate değerdir.

Literatür taraması ana bölümünün ilk kısmında işletme grupları hakkında temel bilgiler verilmiş, bu örgütsel formun varlığını açıklayan kuramlara değinilmiş, uluslararası literatürde işletme grupları araştırmalarının ve bunların gerisinde yatan temel perspektifler irdelenmiştir. Ayrıca farklı ülke deneyimlerinde bu örgütsel forma ait özellikler incelenmiş ve son olarak Türkiye'deki işletme gruplarına ait bilgiler verilmiştir. İzleyen kısımda işletmelerin uluslararasılaşmalarına ilişkin bazı genel bilgiler aktarılmaktadır. Bu kısımda hem uluslararasılaşma konusundaki temel kavramlar ve yaklaşımlar hem de kuramsal modelde belirtilen Türkiye'deki işletme gruplarının uluslararasılaşmasına etkisi incelenen öncüllere ait bilgileri sunulmaktadır.

2. 2. İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMASI

Bu bölüm dört alt kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda uluslararasılaşma kavramı tanımlanmış ve bu tez çalışması için uluslararasılaşmanın ne anlam ifade ettiği belirtilmiştir. İkinci kısımda uluslararasılaşmanın motivasyonları değerlendirilmiştir. Üçüncü kısımda ise uluslararasılaşmayı etkileyen örgütsel etmenler üzerinde durulmuştur. Bölümün dördüncü alt konusu ise uluslararasılaşmayı etkileyen kurumsal etmenlerdir.

2. 2. 1. ULUSLARARASILAŞMA: GİRİŞ STRATEJİSİ VE LOKASYON/PAZAR SEÇİMİ †

Giriş stratejisi türü, doğrudan yabancı yatırım ve uluslararasılaşma konuları uluslararası yönetim alanında önem atfedilen konulardır. Örneğin, 1996-2000 dönemi boyunca en iyi 20 yönetim alanındaki ve yönetim alanı ile alakalı dergilerden türettiği 271 uluslararası yönetim makalesi üzerine yaptığı analizde, Werner (2002: 280), 12 farklı konu kategorisi belirlemiştir. Werner'in sınıfladığı uluslararası yönetim makalelerinin kategorileri, oluşturduğu 271 makale seti içindeki ağırlıklarına göre şu şekilde sıralanmaktadır: 1) Doğrudan yabancı yatırım, 2) Uluslararasılaşma, 3) Giriş türü kararı, 4) Uluslararası ortak girişimler, 5) Küresel işletme çevresi, 6) Bağlı ortaklık ve çok uluslu takım yönetimi, 7) Stratejik birlikler ve ağlar, 8) Bağlı ortaklık merkez ilişkileri, 9) Bilgi transferi, 10) Çokuluslu girişimler, 11) Başka ülkedeki yöneticilerin yönetimi (*expatriate management*), 12) Uluslararası değişim.

Pisani (2009), Werner'in taramasını 2002-2006 dönemi için yeniden tekrarlamış ve bu dönem için yine en iyi 20 yönetim alanı ve yönetim alanı ile ilgili alana ait derginin toplam 336 çalışmasının kategorilereştirdiğinde Werner'in kategorisindeki ağırlık dağılımını şu sıralama şeklinde tespit etmiştir: 1) Uluslararasılaşma, 2) Çokuluslu girişim, 3) Doğrudan yabancı yatırım, 4) Bilgi transferi, 5) Uluslararası ortak girişimler, 6) Bağlı ortaklık ve çok uluslu takım yönetimi, 7) Küresel işletme çevresi, 8) Giriş türü kararı, 9) Bağlı ortaklık merkez ilişkileri, 10) Başka ülkedeki yöneticilerin yönetimi (*expatriate management*), 11) Stratejik birlikler ve ağlar ve 12) Uluslararası değişim.

Giriş türü araştırma konusunun uluslararası işletmecilik alanında önemine ilişkin bir başka ampirik kanıt Giffith vd.'nin (2008) çalışmasından sunulabilir.

† Yazında, uluslararası yönetim ve uluslararası işletmecilik arasında farklılık olduğunun belirtildiği görülmektedir. Örneğin, Contractor (2000) iki alanın ilgilendiği konuların örtüşüğünü belirtse de uluslararası yönetim yazının uluslararası kurumlar ile (örn. Dünya Ticaret Örgütü, Uluslararası Para Fonu) işletmelerin ilişkisine odaklanmazken, uluslararası işletmecilik yazını analiz birimi olarak daha büyük yapılara (örn. Küresel firma, uluslararası kurumlar) odaklandığını belirtmektedir (Contractor, 2000: 8). Hatta uluslararası yönetim araştırması (management situations, managerial activities, ve management outcomes, that do not appear in culture-bound situations) ile uluslararasılaşmış yönetim araştırması (the replication and verification of culture-bound management theories) ayrımı yapıldığı da görülmektedir (Martinez ve Toyne, 2000: 20). Bu farklılıklara rağmen, uluslararası yönetim alanının uluslararası işletmecilik alanının bir alt alanı olduğu belirtilmektedir (Michailova, 2011: 301; Boddewyn, 1999: 3).

Yazarlar, uluslararası işletmecilik alanındaki hakim temaları ortaya koymak için öne çıkan altı uluslararası işletmecilik dergisinde 1996-2006 dönemi boyunca en az 20 atıf alan 112 çalışma tespit etmişlerdir. Bu 112 çalışma için yaptıkları tematik incelemede 47 makale ile en büyük pay işletme dinamikleri ve strateji (*business dynamics and strategy*) olarak adlandırdıkları temadır ve bu temada en ağırlıklı konu 16 makale ile giriş türüdür (a.g.e.: 1224).

Uluslararasılaşma, ‘bir firmanın ana ülkesi dışından sağladığı satış gelirlerini veya orada yürütülen operasyonlarının derecesini’ ifade eder (Sun, 2009: 130) ve ihracat, lisanslama, orijinal malzeme üreticiliği ve doğrudan yabancı yatırım faaliyetlerini içeren geniş bir faaliyet çeşitliliğinden oluşur (Liu vd., 2010: 2). Bu çalışmada, Gemser vd.’nin (2004) kendi çalışmalarında benimsedikleri gibi, Andersen’in (1997) uluslararasılaşma tanımı benimsenmiştir. Andersen’e göre (1997: 29) uluslararasılaşma büyüme stratejisi gibi diğer türdeki stratejik süreçlerden iki boyutta ayrılır: İlki, firmalar ürünlerini, hizmetlerini veya kaynaklarını ulusal sınırlar boyunca transfer ederler. Bu, firmaların işlemlerini yürütüleceği ülke veya ülkeleri seçmeleri gerektiğini ifade eder. İkincisi, firmalar uluslararası işlem değişim yöntemini ki bu uluslararası pazar giriş stratejisidir, seçmek zorundadırlar. Uluslararası pazar ve giriş türü seçimi firmaların uluslararasılaşması ile ilgili temel stratejik kararlardır (Bradley, 1995’ten aktaran Andersen, 1997: 29). Bu boyutlar ve bazı yazarların tanımlarına dayanarak Andersen (1997: 29) uluslararasılaşmayı şu şekilde tanımlamıştır. “Uluslararasılaşma, uluslararası pazarlar için işlem değişimi yönteminin benimsenme sürecidir” (Andersen, 1997: 29). Yazara göre, bu tanımlama hem giriş strateji türünü hem de uluslararası pazar seçimini içerir (aynı yer)⁴⁷. İzleyen değerlendirmeler, sırasıyla giriş stratejisi türü ve uluslararası pazar seçimi/lokasyon seçimi ile ilgilidir.

Root’a göre (1994: 5), uluslararası giriş türü bir firmanın ürünleri, teknolojisi, insan kaynağı yetenekleri, yönetim ve diğer kaynakları ile bir pazara girmesini mümkün kılan kurumsal bir düzenlemedir. Bir başka tanıma göre giriş türü, bir firmanın ev sahibi ülkede sadece pazarlama faaliyetleri gerçekleştirerek (örn, ihracat vasıtasıyla) ya da kendi başına veya diğerleri ile yapılan ortaklık ile (örn, kontratlı

⁴⁷ Bu yaklaşımdan hareketle, tez çalışmasında uluslararasılaşma kavramı ile giriş stratejisi (doğrudan yabancı yatırım da dahil) ve faaliyette bulunan uluslararası pazarın seçimi yani lokasyon seçimi kastedilmektedir.

modeller, ortak girişimler, tamamen sahip olunan faaliyetler) hem üretim hem de pazarlama faaliyetleri gerçekleştirerek ürün pazarlama stratejisini uygulamasını olanaklı kılan yapısal bir düzenlemedir (Saharma ve Erramilli, 2004: 2).

Uluslararası pazarlara giriş türleri, ilk olarak sermaye temelli (*equity-based*) ve sermaye temelli olmayan (*non-equity-based*) olarak ikiye ayrılıp belirtilebilir. Sermaye temelli giriş türleri, tamamına sahip olunan bağlı kuruluş ve sermaye katılımlı ortak girişimleri içerirken, sermaye temelli olmayan giriş türleri sözleşmeli anlaşmalar ve ihracatı içermektedir (Pan ve Tse, 2000: 535-536). Yazarların öne sürdüğü giriş stratejisi seçiminin hiyerarşik modelinde, ihracat, doğrudan ve dolaylı ihracat olarak ayrıştırılmıştır. Sözleşmeli anlaşmalar ise lisanslama, AR-GE sözleşmeleri ve birlikler şeklinde alt türlerini belirtmişlerdir. Sermaye temelli türlerden, sermaye temelli ortak girişimleri ise azınlık paya sahip olunan ortak girişim, % 50'şer paya sahip olunan ortak girişim ve çoğunluk paya sahip ortak girişim şeklinde ayrıştırmışlardır. Tamamına sahip olunan bağlı kuruluş için ise iki tür ifade edilmektedir. Sıfırdan yatırım (*greenfield*) ve satın alma (Pan ve Tse, 2000: 538).

Belirtilebilecek bir başka sınıflandırma ise, Root'a (1994) aittir. Root (1994: 6), giriş türlerini üçe ayırmaktadır. Bunlar; (1) İhracat giriş türleri, (2) Sözleşmeli giriş türleri ve (3) Yatırım giriş türleridir. İlkini oluşturan temel giriş şekilleri dolaylı giriş, doğrudan aracı, doğrudan şube veya bağlı birim şeklinde ayırım belirtilmiştir (Root, 1994: 6). İkinci tür için ise, lisanslama, franchising, teknik anlaşmalar, servis kontratları, yönetim kontratları, inşaat/anahtar teslim kontratları, üretim kontratları ve ortak üretim anlaşmaları belirtilmektedir (a.g.e.). Üçüncü tür için ise, yeni girişim, satın alma ve ortak girişim (yeni girişim ve satın alma ile) belirtilmektedir (a.g.e.).

Bir başka kategorileştirme olarak şu üçlü ayırım belirtilebilir. İlki, ana ülke temelli uluslararası ticaret faaliyetleri olan ürün değişimleri içeren uluslararası işlemler olarak ifade edilen ihracat, ihalat ve karşılıklı ticaret (*countertrade*), ikincisi sözleşmeli giriş (*contractual entry*) ve üçüncüsü sermaye veya sahiplik temelli yatırım girişleridir (Çavuşgil vd., 2008: 382; Wild vd., 2010: 380). Belirtilen bu üç kategori, uluslararası girişimin öncüsü olan firmanın giriş stratejisi üzerindeki kontrol derecesi temelinde ayrıştığı belirtilebilir. İlk kategori düşük kontrol

stratejileri, ikinci kategori orta derece kontrol stratejileri ve son kategori de yüksek kontrol strateji olarak ifade edilmektedir (a.g.e.: 421).

Çavuşgil vd.'in (2008) sınıflandırması temelinde, giriş türlerini tek tek belirtecek olursak, ihracat, bir ülkede üretilen mal ve hizmetlerin (sıklıkla üreticinin ana ülkesinde) bir başka ülkedeki müşterilere satımı ve dağıtımı stratejisidir. İhracatın iki türü söz konusudur. İlki, firmanın ana ülkesinde bulunan aracılarla anlaşarak yürütülen dolaylı ihracat, ikinci ise firmanın yabancı pazarlarda bulunan aracılarla anlaşarak yürüttüğü doğrudan ticarettir (Çavuşgil vd., 2008: 392-393). Doğrudan ticarete bir firma kendi ürünlerini doğrudan hedeflenen pazardaki alıcılara satarken, dolaylı ticarete firma ürünlerini daha sonra hedeflenen pazardaki alıcılara yeniden satması için aracılara satar (Wild vd., 2010: 382). Bu iki ihracat türüne ilaveten bir üçüncü olarak ihracatçıyı yurt dışında temsil eden ve ihracatçının pazarlama, fiziksel dağıtım, tutundurma ve müşteri hizmetlerini yürüten temsilci ofis olarak firmaya bağlı işletmeden bahsedilebilir (Çavuşgil vd., 2008: 392-393). İtlahat, yabancı kaynaklardan ürün ve hizmet satın alınması stratejisidir. Bu iki stratejide firmalar uluslararası operasyonlarını genelde ana ülkelerinden yürütürler. Karşılıklı ticaret, bütün veya kısmi ödemelerin nakitten ziyade aynı olarak yapıldığı uluslararası işlemi ifade eder. Bu işlem, ihraç edilmiş ürün için ödemenin para olarak alınması değil de, onun yerine başka ürünler veya mallar alınmasıdır. Farklı türlerde karşılıklı ticareten söz edilebilir.

Sözleşmeli girişler, lisanslama, franchising, anahtar teslimi proje (*turnkey contracting*), yap işlet devret projesi (*build-operate-transfer arrangements*), yönetim sözleşmeleri ve leasing'i kapsar (Çavuşgil vd., 2008: 451-466).

Uluslararası işletmecilikte sözleşmeli girişler, sınır ötesi değişimleri ifade eder ki burada işletme ile onun yabancı partneri arasındaki ilişkiler açık bir sözleşme aracılığıyla yönetilir. Bu değişimler fikri mülkiyet haklarının değişimi olup, fikri mülkiyet hakları firmalar veya bireyler tarafından yaratılan patent, ticaret markası ve telif hakkı gibi fikirleri veya işleri ifade eder. Lisanslama, fikri mülkiyet hakkı sahibinin belirli bir ödeme karşılığında belirli bir süreliğine bu mülkiyet hakkını bir başka firmaya verdiği bir düzenlemedir. Franchising firmanın ücret ya da başka bir tür ödeme karşılığında tüm işletme sistemini diğer bir firmanın kullanmasına izin verdiği bir düzenlemedir (a.g.e.:452). Anahtar teslimi proje düzenlemesinde, firma

veya firmaların oluşturduğu konsorsiyum yurtdışındaki bir projenin bütün aşamalarını planlar, finanse eder, organize eder, yönetir ve uygular ve daha sonra yerel personelin eğitimini sağladıktan sonra yabancı müşterilere bu projeyi devreder. Bunun tipik örnekleri olarak havalimanı, köprü, karayolu veya demiryolu projeleri gösterilebilir. Yap işlet devret projesi ise firmalar veya firmaların konsorsiyumu yurt dışında bir ana tesis inşası için anlaşma yaparlar, bu tesisi belirli bir zaman periyodunda işletirler ve sonra tipik olarak ev sahibi ülke hükümeti veya kamu hizmeti kuruluşu olan proje sponsoruna teslim ederler. Yönetim sözleşmesinde, yüklenici bedeli karşılığında bir otele, tatil yerine, hastahaneye, havalimanına veya diğer bu türdeki işletmelere faaliyetlerini sağlamak için yönetsel ticari sırlar sağlar. Bu sözleşmede, yüklenici bir tesisin gerçek sahipliği olmadan onun işletilmesindeki uzmanlık bilgisini sağlar. Sözleşmeli giriş türlerine son olarak örnek verilebilecek uluslararası leasingtir. Burada öncü olan işletme yurt dışındaki diğer işletme veya devlet müşterilerine uzun dönemde kullanılması için makine veya malzeme kiralar (a.g.e.: 466).

Sermaye veya sahiplik (veya yatırım) temelli uluslararası işletme faaliyetleri, doğrudan yabancı yatırım ve sermaye temelli ortaklaşa girişimleri içermektedir (a.g.e.: 382). Doğrudan yabancı yatırım, firmanın sermaye, teknoloji, işgücü, toprak, fabrika ve donanım gibi üretim varlıklarının sahipliği yoluyla yurtdışında bir fiziksel birim kurduğu uluslararasılaşma stratejisidir (a.g.e.: 418). Doğrudan yabancı yatırım, bir firma bir ürün üretmek ve/veya bir ürünü pazarlamak için yabancı bir ülkede doğrudan tesislere yatırım yaptığında söz konusu olmaktadır. Doğrudan yatırımın iki türü bulunmaktadır. İlki sıfırdan yatırımdır. Sıfırdan yatırım, yabancı bir ülkede yeni bir operasyon kurulmasını içerir (Hill, 2007: 238). Sıfırdan yatırımda varolan tesisleri satın almak yerine bir işletmenin yeni bir üretim, pazarlama veya idari tesisi inşa etmek için yatırım yapmasıdır (Çavuşgil vd., 2008: 429). İkincisi, yabancı bir ülkedeki var olan bir firmayı satın alma veya onunla birleşmeyi içerir (Hill, 2007: 238). Satın alma var olan bir işletmenin veya tesisin satın alınması için yapılan direk yatırım iken birleşme, satıp almanın bir türü olup iki firmanın daha büyük başka bir firma olarak birleşmeleridir (Çavuşgil vd., 2008: 429). Satın alma yoluyla doğrudan yatırımda iki tür sahiplik söz konusudur. Bunlar, yatırımcının satın alınan firmanın tamamına sahip olması ve sermaye katılımı yoluyla bir firmanın kısmi olarak satın

alınmasıdır (Çavuşgil vd., 2008: 430). Bir uluslararası ortak girişim firmaların kaynaklarını birleştirdiği ve yeni girişimin maliyet ve risklerini paylaştıkları sınır ötesi bir iş birliğini ifade eder (a.g.e.: 418).. Yurt dışında fiziksel bir birim kurmak için odak firmanın bir veya daha fazla firma ile birlikteliğinin söz konusu olduğu doğrudan yabancı yatırımın bir formudur (a.g.e.: 418). Uluslararası ortaklaşa girişimler sermaye temelli ve sermaye temelli olmayan ortak girişimler şeklinde ikiye ayrılabilir (a.g.e.: 432). Sermaye temelli ortak girişim, iki veya daha fazla ana firma tarafından ortak bir sahiplik temelinde yatırım veya varlıkların havuzu yoluyla kurulan ayrı bir firmanın varlığını içeren partnerliğin bir türüdür. Ortak girişimde bir partner hissenin büyük kısmına sahip, % 50'sine veya küçük bir kısmına yani azınlık hisseye sahip olabilir (a.g.e.: 430-431). Sermaye temelli olmayan proje esaslı ortak girişim ise yeni yasal bir birim oluşturmaksızın görece daha dar kapsamlı ve iyi şekilde programlanmış bir projenin yaratıldığı bir iş birliğidir (a.g.e.: 433).

Literatürde giriş şeklinin mantığını açıklamak için yaygın çerçeveler olduğunu söylemek mümkündür. Andersen (1997: 30-31) giriş şekli araştırmalarını dört çerçeveye ayırmıştır: (1) zincir bir kurum olarak giriş biçimi, (2) İşlem maliyeti yaklaşımı, (3) eklektik yaklaşım (veya karma yaklaşım) ve (4) örgütsel yetenek perspektifi. Pan ve Tse'ye (2000: 536) göre, giriş şeklinin seçilmesinde üç ana düşünce akımı söz konusudur. Andersen'in ilk çerçevesine eşit olan bu düşünce akımlarından ilki deniz aşırı ülkelerde işletme faaliyetlerini firmanın adapte olmak zorunda olduğu farklı politik, kültürel ve piyasa sisteminden dolayı doğası gereği riskli olarak görmektedir. Bu bakış açısı genellikle kademeli (veya aşamalı) olarak gelişen bir dahil olma sürecini öngörür. Bu yaklaşım Johanson ve Vahle'nin aşamalı gelişme (kademeli dahil olma) veya uluslararası genişlemenin aşamaları yaklaşımıdır. İkinci düşünce akımı işlem maliyetleri bakış açısından kaynaklanmaktadır. Buradaki temel ilke şudur; firmalar düşük maliyetlerde gerçekleştirebilecekleri aktiviteleri içselleştirirler, ancak maliyet avantajı varsa diğer aktiviteleri dışarıdaki taşeron firmalara yaptırır. Üçüncü düşünce akımı lokasyona özgü faktörlerin önemine vurgu yapar. Bu akım, Dunning'in eklektik çatısındaki lokasyon avantajlarını ifade eder.

Belirtilen bu yaklaşımların, hakim yaklaşımlar olması uluslararası yönetim veya işletmecilik alanının doğasına uygundur. Örneğin, Acedo ve Casillas'ın (2005)

bibliyometrik analiz yöntemi ile yaptıkları araştırmalarında en önemli 20 dergiden seçtikleri en etkili 5 derginin 1997-2000 dönemini kapsayan 583 makalesinin atıflarını incelemişlerdir. Alanın farklı paradigmalarını tespit edebilmek için 15 ve daha üstü atıf alan 50 makaleyi incelemişlerdir. Bu makaleler üzerine yaptıkları analizler sonucu elde ettikleri sekiz ana araştırma trendi şu şekildedir: (1) uluslararası birlikler ve uluslararası ortak girişimler, (2) eklektik kuramı, (3) İşlem maliyetleri kuramı, (4) uluslararasılaşma süreci için ardışık yaklaşım, (5) çokuluslu işletmeler için örgüt modelleri, (6) kaynaklar ve yetenekler yaklaşımı, (7) Çin'deki ortak girişimlerin analizi ve (8) ortaklık ilişkilerini ele alan bir çalışma ile ortak girişimlerin karakteristiklerini ele alan bir çalışmanın kümelendiği gruptur.

Öne çıkan kuramsal perspektifleri belirtmek için bir diğer çalışma Griffith vd.'nin (2008) çalışmasına ait bir bulgu da belirtilebilir. 1996-2006 döneminde uluslararası işletmecilik alanında öne çıkan altı derginin atıflarını inceledikleri çalışmalarında, en az 20 ve üzeri atıf alan 112 çalışmayı inceleyen yazarlar, işlem maliyetleri kuramının en fazla kullanılan kuram olduğunu, bunu takiben eşit sayıda makalede kullanılan Hofstede'nin iş ile ilişkili değerler yaklaşımı ile uluslararasılaşma kuramı olduğu ve bunları da takiben eklektik kuramının öne çıktığını ortaya koymuşlardır (a.g.e.: 1224).⁴⁸

Giriş biçimini açıklamak için kullanılabilir çok çeşitli unsurlar vardır. Sarkar ve Çavuşgil (1996) giriş biçimi araştırmalarında ana temaları kapsayan kavramsal bir sınıflandırma önermektedir. Yapmış oldukları sınıflamada, giriş biçimini etkileyen 8 tema vardır. Bunlar ürün-piyasa faktörleri, firma/yabancı girişime özgü faktörler, ev sahibi ülke piyasa faktörleri, kültürel faktörler, ana ülke ile ilgili faktörler, global sektör yapısı, global stratejik motivasyonlar ve global şirket stratejileri.

Giriş şeklinin belirlenmesi ile ilgili diğer bir değerlendirme de Canabal ve White (2008) tarafından sağlanmıştır. Bu araştırmacılara göre, giriş şeklini etkileyen en etkin bağımsız değişken çok uluslu işletmenin uluslararası deneyim, kültürel uzaklık, risk, firma büyüklüğü, ev sahibi ülkedeki sınırlamalar/politikalar, araştırma

⁴⁸ Giriş türünü açıklayan kuramsal perspektiflere dair daha ileri okumalar için bkz. Andersen, 1997; Malhotra vd. 2003.

ve geliştirme çabalarının yoğunluğu, ev sahibi ülke deneyimi, sektördeki rekabet/yoğunluk, operasyon büyüklüğü ve reklam yoğunluğu şeklindedir.

Wild vd. (2010: 401-402), giriş türü stratejisini etkileyen beş ana stratejik faktör belirtmişlerdir. Bunlar; kültürel çevre, politik ve yasal çevre, pazar büyüklüğü, üretim ve ulaştırma maliyetleri ve uluslararası deneyimdir. Werner (2002: 282), çalışmasında giriş türü kararını etkileyen yordayıcılarını (*predictor*), ev sahibi ülke faktörleri (kısıtlayıcılık, kültürel uzaklık, pazar yapısı, lokasyon maliyetleri ve kamulaştırma zararları (*expropriation hazards*) çokuluslu girişime ait faktörler (firmanın belirli avantajları, stratejiler, stratejik opsiyonlar, deneyim, yapı, finansal faktörler, görsel kimlik ve örgütsel yetenekler), işlem maliyetleri, ana ülke faktörleri ve endüstri olarak belirtmektedir.

İşletmelerin uluslararasılaşmalarındaki farklı düzeylerdeki öncüllerinin uluslararasılaşmalarını nasıl etkilediğine dair Kırca ve arkadaşlarının (2012) 145 akademik çalışmada yer alan 305 ilişkiyi meta-analiz yöntemiyle inceledikleri çalışmalarında beş farklı düzeyde uluslararasılaşmayı etkileyebilecek öncüller belirlemişlerdir. Bu düzeyler; (1) bireysel, (2) grup, (3) işletme veya firma, (4) endüstri ve (5) ülke şeklinde sıralanmıştır. Bireysel düzeyde yazarların ele aldıkları öncüller, baş icra sorumlusunun (CEO) uluslararası deneyimi ve görev süresi (*tenure*)'dir. Grup düzeyinde öncüller veya faktörler, üst yönetim ekibinin büyüklüğü, üst yönetim ekibinin deneyimi, üst yönetim ekibinin çeşitliği, üst yönetim ekibinin görev süresi ve üst yönetim ekibinin görev süresidir. İşletme düzeyinde öncüller, işletmenin büyüklüğü, işletmenin yaşı, işletmenin uluslararası deneyimi, işletmenin sermaye yoğunluğu ve son olarak da insan ve ilişkisel sermayesidir. Endüstri düzeyinde öncüller endüstri büyümesi ve endüstrideki rekabettir. Ülke düzeyinde öncüller ana ülkedeki bolluk (*munificence*) ve ev sahibi ülkedeki pazar potansiyelidir.

Giriş şekli hakkında yapılan onlarca yıllık araştırmaların ardından bile, ampirik araştırmalardan elde edilen sonuçlar belirli değişkenlerin etkileri ile ilgili net bir fikir ortaya koyamamıştır (Morschett vd., 2010: 61; Luo, 2002: 20). Değişkenler hakkında net bir fikir birliğinin olmamasına rağmen, giriş şeklini etkileyen faktörlerin belirli temalar altında toplanabileceği söylenebilir. Yukarıda bahsedilen değişkenlerin bazıları uluslararası işletmenin deneyimi, firma büyüklüğü, araştırma

geliştirme çalışmalarının yoğunluğu, reklam yoğunluğu vb. gibi organizasyonel yönlendiriciler ile bağlantılı olsa da, bunlardan bazıları kültürel uzaklık, misafir ülke sınırlamaları/politikaları, farklı politik, kültürel ve piyasa sistemleri vb. gibi kurumsal yönlendiriciler ile ilgilidir. Bu yönlendiricilere ilaveten, firmaların motivasyonunda başlı başına giriş biçimini etkileyebilir. Bu çalışma bu üçlü kategoriden hareketle Türkiye'deki işletme gruplarının uluslararasılaşmalarının gerisinde yatan faktörleri bütüncül bir şekilde inceleme girişimidir. İzleyen üç bölümde işletmelerin yurt dışı pazarlarda giriş yaptıkları lokasyon ve giriş stratejileri bağlamında uluslararasılaşmalarına etki eden faktörler sırasıyla ele alınmıştır. İzleyen bölüm uluslararasılaşma motivasyonlarını değerlendirmektedir. Bir sonraki bölümde ise örgütsel faktörlerin işletmelerin uluslararasılaşmasına ilişkin etkisi değerlendirilmiştir. Ana bölümün son alt bölümünde ise uluslararasılaşma üzerinde kurumsal uzaklığın etkisine ilişkin değerlendirmeler aktarılmıştır.

2. 2. 2. ULUSLARARASILAŞMANIN MOTİVASYONLARI

Firmalar neden çok uluslu veya uluslararası işletme olurlar? Rugman ve Hodgett (2000: 42)'a göre, şirketler birkaç sebepten dolayı çok uluslu veya uluslararası işletme olurlar. Bunlardan birisi kendi ülkelerindeki iş döngüsünün neden olduğu risk ve belirsizliklerden kendilerini korumaktır. İkinci bir sebep mallar ve hizmetler için büyüyen dünya piyasasından faydalanmaktır. Üçüncü bir sebep artan yabancı işletme rekabetine karşılık vermek ve dünya piyasasındaki paylarını korumaktır. Uluslararası olmak için dördüncü bir neden maliyetleri düşürme arzusudur. Beşinci bir neden dış piyasalara içlerinden hizmet vererek vergi duvarlarını devre dışı bırakmaktır. Uluslararası olmak için son neden diğerlerinin lisansları altında mallarını üretmelerine izin vermekten ziyade direkt olarak malları kendileri üreterek teknolojik uzmanlıklarının avantajını kullanmaktır.

Dess vd.'ne (2007: 243-244) göre, bir şirketin uluslararası genişleme peşinde olması için pek çok motivasyon vardır. En belirgin olanı firmanın ürün ve hizmetleri için olası piyasaların büyüklüğünü artırmaktır. Uluslararası genişleme firmanın kendi ülkesinde olgunlaşma safhasında bulunan ancak başka bir yerde daha fazla talep potansiyeli olan bir ürünün yaşam döngüsünü uzatmada yararlı olabilir. Son olarak, uluslararası genişleme değer zinciri içinde yer alan her bir aktivite için fiziksel lokasyonu optimize etmesini mümkün kılabilir.

Werner'e göre (2002: 285) doğrudan yabancı yatırımın motivasyonları, yurt dışı pazarlarda yürütülen ihracat koruması, ülkelere ait belirli avantajların kazanımı ve yerel pazardaki rakipler arası rekabeti içerir. Yine yazara göre (aynı yer) motivasyonlar, firma (belirli varlıklar, deneyim, firma büyüklüğü ve bağlılık) ve ülke faktörleri (lokasyon karakteristikleri, ağ bağları, politik risk, kültür, ticaret politikaları, eğitim düzeyi, birlik penetrasyonu ve işgücü düzenlemeleri) kadar ülkeler arası doğrudan yabancı yatırım lokasyonları da önemli bir faktördür.

Luo ve Tung'a göre (2007), gelişmekte olan ülke firmaları, gelişmekte olan ülke uluslararası işletmelerinin rekabetçi dezavantajlarını telafi etmek, sonradan piyasaya giren olarak sahip oldukları dezavantajın üstesinden gelmek, kendi ülkelerinde küresel rakiplerinin kök salma çabalarına karşılık vermek, sıkı ticaret bariyerlerini devre dışı bırakmak, kendi ülkelerinde var olan kurumsal sınırlamaları yumuşatmak, gelişmekte olan ülkelerin hükümetleri tarafından sunulan ayrıcalıklı muamelelerden yararlanmak, diğer gelişmekte olan ülkelerdeki rekabetçi avantajlarından yararlanmak için bir sıçrama tahtası olarak dışa yönelik yatırımları ya da uluslar arası genişlemeyi kullanır. Bu davranışlar geniş bir biçimde (1) varlık-arama ya da (2) fırsat-arama olarak özetlenebilir (Luo ve Tung, 2007: 485-487).

Firmanın uluslararasılaşmasının geleneksel düalistik (ikilik ilkesi) açıklamasına göre, işletmeler uluslararasılaşma ya da çok uluslu olma yönündeki pazar arama yaklaşımları ya da pazar oryantasyonu ve varlık arama yaklaşımı ya da girişimcilik yönelimi ile uyumlu davranırlar. Wang ve Suh'a göre (2009: 449), pazar arama yaklaşımı deniz aşırı ülkelerde kendi ülkeleri-kaynaklı firmaya özgü üst düzey varlıklarını kullanmada işlem maliyetlerini en uygun bir duruma getirmek için firmaların uluslararası ya da çok uluslu olduğu önermesini temel almaktadır. Buna karşın varlık arama yaklaşımı yeni kaynaklar ve yetiler kazanmak vasıtasıyla değer-yaratma fırsatlarını maksimize etmek için firmaların yurt dışına açıldıkları önermesini temel almaktadır.

Bu çalışmada, uluslararasılaşmanın motivasyonları Dunning'in (1993) Jack Behrman'ın 1972 yılında yapmış olduğu sınıflandırmayı geliştirerek ortaya koyduğu motivasyon kategorisine göre ele alınmaktadır. Bu kategoride, uluslararası yatırım için dört ana motivasyon vardır. Bunlar stratejik varlık arama, kaynak arama, etkinlik arama ve pazar aramadır (Dunning, 2000).

Stratejik varlık arama bakış açısında, firmalar yabancı ülkelere sadece kendi firmalarına özgü avantajlarını kullanmak için değil ayrıca geliştirmek için ya da ev sahibi ülkede gerekli stratejik varlıkları elde etmek için yatırım yaparlar. Bu bakış açısına göre, yabancı yatırım vasıtasıyla avantajlar oluşturma niyetinde olan firmaların içinde gerek duydukları stratejik varlıkların elde edilebilir olduğu belirli bir ev sahibi ülkeye yatırım yapmak için fırsatlar arama yönünde doğal bir eğilimleri vardır (Makino vd., 2002: 406). Bu motivasyona sahip çok uluslu işletmeler kendilerinin uzun dönemli hedeflerini özellikle de küresel rekabetçiliklerini sürdürmek ya da geliştirmek için genellikle yabancı işletmelerin varlıklarını ele geçiren uluslararası işletmelerdir (Dunning ve Lundan, 2007: 72).

Kaynak arama bakış açısında, Dunning'e (1993) göre, kaynak arama temelli yabancı yatırımı hedefleyen firmaların birincil amacı kendi ülkelerinde elde edebileceklerinden daha düşük maliyetlerde bir misafir ülkede belirli ve özel kaynaklar elde etmektir (Makino vd., 2002: 410). Bu işletmeler, kendi ülkelerinde daha yüksek maliyette edinebilecekleri yüksek kalitedeki belirli kaynakları elde etmek için yurt dışına yatırım yapmaya yönlendirilirler. Kaynak arayanlara bağlı işletmelerin ürettiklerinin çoğu veya hepsi gelişmiş/sanayileşmiş ülkelere ihraç edilme eğilimindedir. Kaynak arayanların üç ana türü söz konusudur. İlki, fiziksel kaynaklar arayanlardır. Bunlar, doğrudan yabancı yatırıma girişmek için maliyet minimizasyonu ve tedarik kaynaklarının güvenliği motivasyonları ile hareket eden hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerdeki başlıca üretim işletmelerini içerirler. Bunların arayış içinde oldukları kaynaklar mineral yakıtları, endüstriyel materyaller, metaller ve tarımsal ürünleri içerir. Hizmet sektöründeki bazı doğrudan yabancı yatırımlar da lokasyon temelli kaynakları kullanmak için yapılmaktadır. Örneğin turizmde, araba kiralamada, petrol sondajında, inşaatta, tıbbi ve eğitim hizmetlerde. (Dunning ve Lundan, 2007: 68). Kaynak arayan çok uluslu işletmelerin ikinci grubu, ucuz ve iyi motive olmuş kalifiye olmayan ya da yarı kalifiye bol miktarda iş gücünü aramakta olanlardan oluşmaktadır. Bu türden yatırımlar genellikle ihracat için iş gücü yoğunluklu ara ya da nihai ürünleri sağlamak için düşük iş gücü maliyetli ülkelerde iştirak kurmak ya da almak isteyen yüksek iş gücü maliyeti olan ülkelere üretim ya da hizmet çok uluslu işletmeleri tarafından gerçekleştirilir (aynı yer). Üçüncü tip kaynak arama doğrudan yatırımı firmaların

teknolojik yetenek, yönetim ya da pazarlama uzmanlığı ve örgütsel beceriler elde etme ihtiyacı tarafından motive edilir (Dunning ve Lundan, 2007: 69).

Pazar arama bakış açısında, firmalar geleneksel ticaret destekleme sebeplerinden dolayı yatırım gerçekleştirirler. Bunlar; dağıtım ağlarına girmek, yerel ürünlerin ihracatını kolaylaştırmak ve ihracatı misafir ülkeden diğer büyük hızlı bir biçimde büyüyen piyasalara doğru genişletmek olarak sıralanabilir (Buckley vd., 2007: 501). Bu motivasyonla hareket eden işletmeler, belirli bir ülke ya da bölgeye o ülke ya da komşusu olan ülkelerdeki pazarlara mal ya da hizmet sağlamak için yatırım yapan girişimlerdir (Dunning ve Lundan, 2007: 69-70). Çoğu durumda, bu pazarların bir kısmı ya da tamamına hizmet vermiş olan ve ev sahibi ülke tarafından uygulanmış olan vergi ya da diğer maliyet yükseltici engeller dolayısıyla ya da yerel üretimi daha uygun kılan pazar büyüklüğü nedeniyle yatırım yapan işletmenin ihracatının artık en iyi alternatif olmaması söz konusudur (a.g.e., 70). Pazar arama yatırımı varolan pazarı korumak ya da yeni pazarlardan fayda sağlamak amacıyla gerçekleştirilebilir. Pazar büyüklüğü ve pazar büyümesi olasılıkları dışında, firmaların her iki türden herhangi birinde pazar arama yatırımı amaçlamasının ardında yatan dört neden daha vardır (aynı yer). Bunların ilki, onların ana mal temin edicilerinin ya da müşterilerinin yabancı ülkede üretim yapan tesisler kurmaları ve deniz aşırı ülkelerde takip etmeleri gereken işlerini korumalarıdır. Pazar yönelimli yatırımların ikinci nedeni sıkça ürünlerin yerel testlere ve gereksinimlere, kültürel alışkanlıklara ve yerel kaynak ve kapasitelere uyumlu hale getirilmesi gereksinimidir. Yakın bir tesisten yerel bir pazara hizmet vermenin üçüncü bir nedeni bu biçimde davranmanın üretim ve işlem maliyetinin bunun daha uzak bir mesafeden sağlanmasına göre daha az olmasıdır. Pazar arama yatırımının dördüncü ve daha önemli olan bir sebebi de bir uluslararası işletmenin bunu küresel üretim ve pazarlama stratejisinin bir parçası olarak görüp rakipleri tarafından hizmet verilen önde gelen piyasalarda fiziksel varlığa sahip olmak için gerekli görülebilmesi olabilir. Bu türden bir pazar arama yatırımı savunma ya da saldırı nedenleri ile de gerçekleştirilebilir. “Lideri takip et” ya da “sürüye uyma (*bandwagon*)” tipteki yatırımların çoğu yukarıda bahsedilen ilk türden yatırımlardır. Saldırgan yatırımlar geliştirmekte olan piyasalara yatırım yaparak bir firmanın küresel çıkarlarını korumak için dizayn edilmektedir. Pazar arama yatırımı için tek en önemli neden bu türden

yatırımları destekleyen ev sahibi hükümetlerin eylemidir. Hükümetler ayrıca vergi indirimlerinden sübvans edilen iş gücü ve sermaye maliyetleri ve olumlu ithalat kotalarına kadar değişen bir dizi yatırım teşviki sunmak vasıtasıyla içeri doğru yatırımı çekmeye çalışmaktadırlar (Dunning ve Lundan, 2007: 70).

Etkinlik arama motivasyonu coğrafi olarak dağınık olan aktivitelerin ortak yönetiminden yatırım yapan işletmenin kazanç elde edebileceği biçimde oluşturulmuş olan kaynak-temelli ya da pazar arama yatırımının yapısını mantıklı kılmak içindir (Dunning ve Lundan, 2007: 72). Bu türden faydalar temelde ölçek ve kapsam ekonomilerinden ve çeşitlendirmenin risklerinden elde edilen kazanımlardır. Bunlar sınırlar ötesi ürün ya da süreç uzmanlaşmasından, farklı kültürlerde üretim yapmaktan kaynaklanan öğrenme tecrübeleri ile maliyet ve fiyat ayarlamaları ile ilgili fırsatlardan kaynaklanmaktadır. Etkinlik arayan uluslararası işletmenin niyeti çok sayıda pazardan mal temininde bulunmak için sınırlı sayıda lokasyonda üretim yapmaya odaklanarak farklı faktör özelliklerinin, kültürlerin, kurumsal düzenlemelerin, talep yapılarının, ekonomik politikaların ve piyasa yapılarının avantajlarından yararlanmaktır. Etkinlik arayan yatırım iki türde olur (Dunning ve Lundan, 2007: 70). Bunların ilki farklı ülkelerde geleneksel faktörlerin elde edilebilirliği ve bunların nispi maliyetinde var olan farklılıkların avantajlarından yararlanmak için dizayn edilmiştir. Bu hem gelişmiş olan hem de gelişmekte olan ülkelerde üretim yapan uluslararası işletmeler içinde iş gücü bölümlendirmesinin çoğunu açıklar. Gelişmiş olan ülkelerde teknoloji ve bilgi yoğun katma değerli aktivitelere odaklanırken, gelişmekte olan ülkelerde odaklanma iş gücü ve doğal kaynaklar üzerindedir. İkinci tür etkinlik arama yatırımı geniş bir biçimde benzer ekonomik yapıları ve gelir düzeyleri olan ülkelerde meydana gelir ve ölçek ve kapsam ekonomileri ile müşteri zevklerinde ve temin kapasitelerinde var olan farklılıkların avantajlarından faydalanır.

Yukarıda belirtilen değerlendirmeler işletmelerin uluslararasılaşmalarına ilişkin ana bir kategori türü sunmaktadır. İzleyen değerlendirmelerde ise işletmelerin uluslararasılaşmalarının gerisinde yatan örgütsel unsurlara dair açıklamalar söz konusudur.

2. 2. 3. ULUSLARARASILAŞMADA ÖRGÜTSEL ETMENLER

Bu çalışmada, işletme gruplarının özellikleri işletme gruplarının uluslararasılaşmasında örgütsel yönlendiricileri olarak ele alınmaktadır. Bu yönlendiriciler işletme grubunun büyüklüğü, işletme grubunun yaşı, endüstri çeşitlendirmesi, uluslararası deneyimi, araştırma ve geliştirme ve pazarlama yoğunluğudur. Bu değişkenler işletmelerin ve işletme gruplarının uluslararasılaşmada bağımsız değişkenler olarak genellikle kabul edilen hakim değişkenlerdir (Canabal ve White, 2008; Yiu ve Makino, 2002; Tan, vd. , 2001; Mutinelli ve Piscitello, 1998; Ekeledo ve Sivakumar, 2004; Chen ve Chang, 2010; Chen ve Chen, 2003).

Bu değişkenlerin temeli iki kuramla ilişkilendirilebilmektedir. İşletme grubunun büyüklüğü, yaşı, endüstri çeşitlendirmesi, araştırma ve geliştirme ve pazarlama yoğunluğu işletmelerin kaynak esaslı kuramı ile ilgiliyken çünkü bu değişkenler uluslararasılaşmayı kolaylaştıran bilgilerin kaynaklarını teşkil etmektedir, uluslararası tecrübe işlem maliyetleri ekonomisi teorisi ile ilgilidir çünkü bu firmaların uluslar arasılaşmasında yabancılığı yükümlülüğünden kaynaklı ekstra maliyetleri azaltabilir. Firmaları bir kaynaklar demeti olarak gören kaynak esaslı bakış açısının temeli Penrose'un "Firmaların Büyüme Kuramı" adlı eseri tarafından atılmıştır (Hoskission vd., 1999: 428). Bu yaklaşım, firma tarafından kontrol edilen kaynakları ve kapasiteleri bir analiz birimi olarak kullanır (Barney ve Hesterly, 1999: 127). Bir firmanın kaynakları ve kapasiteleri bir firmanın stratejileri anlamasını ve uygulamasını mümkün kılan özelliklerini içermektedir. Barney ve Herstley (1999: 127)'e göre, firmanın kaynak temelli algılaması firmanın kaynakları ve kapasiteleri hakkında var olan iki temel önerme üzerine inşa edilir: (1) firmalar arasında kaynaklar ve kapasiteler önemli oranlarda değişiklik arz eder (firma heterojenliği önermesi), ve (2) bu farklılıklar sabit olabilir (kaynak hareketsizliği önermesi). Bu bakış açısı firmaların pazara giriş biçimlerinin dışsal şartlardan ziyade firmanın kaynakları ve kapasiteleri tarafından belirlendiğini ön görür. Şimdi sırası ile bu araştırmada etkileri değerlendirilecek olan örgütsel karakteristikleri ele alalım.

Faaliyet süresi. Faaliyet süresinin işletmelerin uluslararasılaşmasına etkisine ilişkin klasik fikir Hymer'e (1976) atfedilmektedir ve bu fikrin temeli yabancılık yükümlülüklerinin (*liabilities of foreignness*) üstesinden gelebilmek için

operasyonlarını uluslararasılaştırmadan önce işletmelerin yeterli kaynak ve bilgiyi edinmeleri için zamanın gerekebilmesidir (Sahaym ve Nam, 2012). Yazında, faaliyet süresinin işletmelerin uluslararasılaşmasına etkileri hem olumlu hem de olumsuz olarak belirtilmektedir. Daha uzun süreli faaliyet gösteren işletmelerin daha deneyimli oldukları, öğrenmenin faydalarından daha fazla yararlandıkları ve ilk giren avantajları ile ilişkilendirilirlerken, yapısal durağanlığa daha eğilimli oldukları ve rekabetçi baskılara uyum için yeteneklerinin daha az olduğu da belirtilmektedir (Douma vd., 2006: 649). İşletmelerin faaliyet süresi arttıkça, sahip oldukları kurallar ve çerçeveler seti onların yeniliğe dirençli olmalarını ve uluslararası genişleme gibi yeni fikirlerde isteksizliğe neden olabilir (Kırca vd., 2012: 510). Buna karşın, yukarıda da belirtildiği gibi, yeni olma ve büyüme yükümlülükleri ile karşılaşmama nedeniyle ve yönetsel yetenek ve özellikle yeni veya yurt dışındaki endüstrilerde spesifik deneyim elde etmeleri ile faaliyet süresi işletmelerin uluslararasılaşmalarını olumlu etkiler (Kırca vd., 2012: 510). Araştırmamızda diğer örgütsel formlar (örn. bağımsız işletmeler) yer almadığı ve sadece işletme grupları inceleme konusu yapıldığından dolayı daha eski işletme gruplarının daha fazla uluslararasılaştığını ve giriş şekli açısından da kontratlı girişler yerine yeni girişimleri veya satın almaları tercih ettiklerini varsaymaktayız.

Endüstri Çeşitlenmesi. İşletme gruplarının varlığını açıklayan yaklaşımlarından piyasa aksaklıkları tezi, işletme gruplarının iyi işleyen piyasanın bulunmamasından kaynaklanan aksaklıkları gidermek için var olduklarını (Leff, 1978), sermaye piyasası, işgücü piyasası, mal piyasası, hükümet düzenlemeleri ve sözleşme yaptırımı gibi kurumsal boyutlarda aksaklıkları gidermek için (Khanna ve Palepu, 1997) özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki popüler işletme modelleri (Yi, vd., 2013) olduğunu belirtmektedir. Özellikle gelişmekte olan ülke ekonomilerinde yaratılan bu içsel sermaye sayesinde işletme gruplarının uluslararasılaşmasına olumlu yansımaları söz konusu olduğu düşünülebilir. Fakat faaliyet süresinde olduğu gibi endüstri çeşitlendirmesinin de uluslararasılaşmaya yansımaları konusunda çelişik ampirik bulgular söz konusudur. Örneğin, Chari (2012), Hindistan'daki işletme grupları görgül zemininde, işletme gruplarının endüstri çeşitlendirmeleri azaldıkça doğrudan yabancı yatırımları arttığı hipotezini sınamış ve araştırmasının bulguları bu ilişkiyi doğrulamıştır. Pradhan ve Singh (2011), ise yine Hindistan'da işletme

grubuna bağılı firmaların bağımsız firmalara göre yaptıkları satın almalarda daha geniş coğrafyada ve daha fazla sayıda ülkede bu satın almalar yaptıklarını tespit etmişleridir. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerdeki (Tablo 7’de ülke örneklerinden görülebilir) işletme gruplarının en temel karakteristiği bunların ilişkisiz çeşitlendirilmiş olmalarıdır. Bu açıdan endüstri çeşitlenmesi işletme grupları düzeyindeki araştırmalarda temel değişkenlerden birisidir ve uluslararasılaşmaya etkisi olacağı varsayılmaktadır.

İşletme grubunun büyüklüğü: Bir firmanın büyüklüğü genellikle onun finansal, fiziksel, beşeri, teknolojik ya da örgütsel kaynaklardaki rekabetçi avantajının ve ölçek ekonomisi ile pazar gücünün bir göstergesidir (Ekeledo ve Sivakumar, 2004: 78; Bowen ve Wiersema, 2005: 1161). Brouthers ve Brouthers’a göre (2003: 1191), önceden yapılmış olan çalışmalar daha büyük firmaların tamamına sahipliğin söz konusu olduğu giriş biçimini tercih etme eğiliminde olduklarını göstermektedir. Benzer bir biçimde, Chan ve Rosenzweig (2001: 756) büyük firmaların daha büyük finansal kaynakları olabileceğini ve bu yüzden de satın alma giriş şeklini finanse etme yönünde daha büyük kapasitesi olabileceğini iddia etmektedir. Bu eğilim ampirik olarak da teyit edilmiştir (Andersson ve Svensson, 1995; Demirbağ vd., 2010). Büyüklüğün giriş biçimini belirlediği yönünde çok miktarda ampirik kanıt mevcuttur (Tan vd, 2001: 335; Brouthers vd., 2003: 1245; Brouthers ve Brouthers, 2003: 1191; Claver ve Quer, 2005: 65; Pehrsson, 2008: 137; Cui ve Jiang, 2009: 442). Bu çalışmada, daha büyük işletme gruplarının uluslararası genişlemelerini desteklemek için daha fazla kaynakları olabileceği veya daha büyük gruplar dışı dönük yatırımları desteklemek için daha fazla kaynağa sahip olabileceği (Jean vd., 2011) öngörüsü ile işletme grubunun büyüklüğünün hem giriş yapılan lokasyonu hem de giriş biçimi stratejilerini etkilediğini varsaymaktayız (Tan ve Meyer, 2010: 159).

Araştırma Geliştirme ve Pazarlama Yoğunluğu: Genellikle, araştırma ve geliştirme ve pazarlama (reklam) yoğunluğu varlık özgünlüğünün operasyonelleşmesi için temsil olarak ele alınmaktadır (Siripaisalpipata ve Hoshino, 2000: 38; Demirbağ vd., 2007: 423; Yiu ve Makino, 2002: 669; Delios ve Beamish, 1999: 921). Geleneksel olarak, bu değişkenler ve giriş biçimi seçimi arasındaki ilişki bir yabancı yatırımcının araştırma ve geliştirme ve pazarlama yoğunluğu

bağlamlarında tescilli varlıkların korunması ve/veya yerel ortağın sorumsuz davranışlarından kaynaklanan “serbest yönelimli” (*free-riding*) risklerden kaçınmak için düşük hisse paylı biçimden ziyade tamamen sahip olunan iştiraki tercih etmelerini teşvik ettiği söylenmektedir (Kogut ve Singh, 1988: 421; Demirbağ vd., 2007: 423; Yiu ve Makino, 2002: 669; Moreno vd., 2007: 798). Zhao ve arkadaşlarına göre (2004), araştırma ve geliştirme yoğunluğu ve pazarlama yoğunluğu ve giriş biçimi tercihi arasında var olan bağlantıda tutarsızlık vardır. 1986 yılından 2002 yılına kadar olan dönemi kapsayan meta-analiz çalışmalarında, 38 çalışmadan üçünde pazarlama yoğunluğunun pozitif bir biçimde giriş biçimini etkilediğini buna karşın araştırma ve geliştirme yoğunluğunun 38 çalışmadan beşinde pozitif bir biçimde giriş biçimini etkilediğini bulmuşlardır. 111 çalışmayı inceleyen diğer bir meta analiz çalışmasına göre, araştırma ve geliştirme ve pazarlama yoğunluğunun firmanın uluslararası olmasında etkileri vardır (Kırca vd., 2011). Gaur vd.’ne göre (2012: 181) bir firmanın pazarlama yeteneği, onun uluslararasılaşmasında önemli bir faktördür. Yazarlara göre (aynı yer) pazarlamaya ayrılan kaynak arttıkça, firmalar uluslararası piyasaları daha iyi tarayabilmekte ve lokasyon, giriş biçimi ve yabancı ortaklar bağlamında daha iyi tercihler yapabilmektedir. Yüksek Araştırma Geliştirme ve pazarlama yoğunluğuna sahip işletmeler ortak girişimden ziyade tamamına sahip olunan girişimleri tercih etme eğilimindedirler (Guillen, 2003). Bu durumun işletme grupları açısından da geçerli olabileceğini varsaymaktayız.

Uluslararası Deneyim: Schwens ve Kabst’e göre (2009: 327), yönetim takımının uluslararası tecrübesi yabancılik yükümlülüğünün boyutunu ve bunun negatif sonuçlarını azaltabilir. Dow ve Larimo’ya göre (2009: 79), uluslararası deneyim araçların denetlenmesinin etkinliğini ve maliyetini azaltma potansiyeline sahiptir. Bu yüzden, bu çalışmada, uluslararası tecrübe işlem maliyeti kuramı ile ilgili değişken olarak ele alınmaktadır. İşlem maliyetleri kuramının kökeni Coase’nin (1937) firmanın doğası hakkında yazmış olduğu klasik makaledir (Mahoney, 2005: 55). Coase’ye göre, “bir firma, firma içindeki ekstra bir işlemi organize etmenin maliyetleri aynı işlemin açık piyasada değişim vasıtasıyla yürütülmesine ya da başka bir firmanın bunun için ayarlanması maliyetine eşit olduğu noktaya kadar genişleme eğiliminde olacaktır” (1937: 395). İşlem maliyeti kuramında, analiz birimi firma-

düzeyindeki diyadik (ikili) işlemdir, burada işlem maliyetlerinin minimize edilmesi etkin bir sonuçtur (Hoskisson vd., 1999: 433). İşlem maliyeti kuramı için temel problem ekonomik alış verişlerin nasıl yönetildiğidir (Üsdiken ve Leblebici, 2001: 387). Bu yüzden analiz birimi işlemdir, bunun doğasında ve dolayısıyla onun yarattığı maliyetler de onun yönetildiği yönetim mekanizmasını biçimlendirir (aynı yer). Piyasalar ve hiyerarşiler (ya da firmalar) yönetimin iki temel alternatif mekanizmalarıdır. Burada birincisi piyasada yer alan bağımsız aktörler arasında meydana gelen alış verişleri ifade eder ve ikincisi de firma sınırları içinde alış verişin içselleştirilmesini ifade eder (aynı yer). Yönetim mekanizmasının seçimi alış verişi başlatmak, bitirmek ve denetlemek için ortaya çıkan işlem maliyetlerini iki biçimden hangisi minimize ederse ona bağlıdır (Üsdiken ve Leblebici, 2001: 387). İşlem maliyetleri kuramına yabancı piyasalarda bir firmanın uluslararası giriş biçimini açıklamak için sıkça başvurulmaktadır (Kim ve Gray, 2008: 167). Canabal ve White'in araştırmalarına göre, giriş biçimi çalışmalarında en yaygın kullanılan teori işlem maliyet analizidir (2008: 269). İşlem maliyeti-temelli giriş biçimi, tercihi verimlilik-yönlendirmeli kararlar en az (işlem) maliyet seçeneğine odaklanır (Brouthers vd., 2003: 1240). Zhao ve arkadaşlarına göre (2004), uluslararası deneyim giriş biçiminin temel belirleyicisidir. Yazarların gerçekleştirmiş oldukları meta analiz çalışmasında analiz edilmiş olan 38 çalışmadan 13 tanesi uluslararası deneyimin giriş biçimi tercihini pozitif bir biçimde etkilediğini göstermiştir (a.g.e.). Ampirik olarak daha fazla uluslararası deneyimin ele geçirme ve ortak girişime göre daha fazla sıfırdan yatırım ile bağlantılı olacağı ortaya konulmuştur (Chang ve Rosenzweig, 2001; Brouthers vd., 2000; Yiu ve Makino, 2002). İşletme grubu örgütsel formu açısından da düşünüldüğünde, üye firmaların belli bir lokasyona yaptıkları önceki yatırımlar, bilgisel dışsallıklar yaratabilir ve grup içerisindeki diğer firmalar için yatırım lokasyonun maliyetleri ve yararları konusunda belirsizliği azaltabilir.

2. 2. 4. ULUSLARARASILAŞMADA KURUMSAL ETMENLER

Kurumsal yönlendiriciler işletmelerin yabancı pazarlara giriş yapılacak lokasyonu ve giriş biçimi stratejisini etkileyebilir. Kurumsal kuram, uluslararası yönetim alanına kurumsal yönlendiriciler ya da fikirlerin etkilerini açıklamak için gittikçe artan sayıda çalışmada uygulanmaktadır (örn. Kostova vd. 2008). Kurumsal kuramın ana tezini kuramın gelişmesinde öncülük eden çalışmalara dayanarak Özen (2007: 240-

241) şu şekilde tarif etmektedir. “Kuramın temel tezi, örgütlerin yapı ve süreçlerinin içinde buldukları kurumsal çevreye uyumları sonucunda biçimlendiğidir. Kurumsal çevre, modernleşme süreciyle birlikte örgütlerin dışında ve üzerinde oluşmuş, ussallaştırılmış yapıları, kuralları, normları inançları ve efsaneleri içeren bir çevredir. Örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için sadece teknik anlamda verimli olmaları yetmemekte, bu çevredeki kurumlara uyarak kendilerini meşru kılmaları gerekmektedir. Sonuçta aynı örgütsel alanda yaşayan örgütler, kendilerine özgü ussal gerekliliklerden bağımsız olarak benzer kurumlara uymak zorunda olduklarından, yapısal açıdan eşbiçimli hale gelmektedirler”. Üsdiken ve Leblebici’ye göre (2001: 383), kurumsal kurama açısından örgütler, sosyal ve kültürel bağlam olarak tanımlanmış ve kendilerini ürettiği, şekillendirdiği ve kurum haline gelebildikleri kurumsal çevreler içerisinde yerleşiktirler. Örgütler ve kurumsal çevre arasında var olan ilişki *Journal of International Management Dergisinin* (2010) 10. sayısında şöyle açıklanmaktadır: “Çok uluslu işletme ile onun kurumsal çevresi arasında açık bir diyalektik ilişki mevcuttur. Çok uluslu işletme içinde ortaya çıktığı kurumsal bağlamı yansıtacaktır ve çok uluslu işletmenin aktiviteleri kurumsal bağlam içine doğru akacaktır (eğitim ve araştırma ve geliştirme vasıtasıyla) bu da sonrasında kurumsal bağlamın gerekliliklerine aktif bir biçimde yanıt verecektir (Örneğin, düzenlemeler ve destekleyen kurumlar vasıtasıyla). Başka bir ifadeyle, çok uluslu işletme (mikro) ve onun kurumsal ve ülke (makro) çevresi karşılıklı gelişim süreci içinde gelişecektir.”

Bu çalışmada, biz kurumsal yönlendiricilerin yabancı pazara giriş stratejisini ve evsahibi ülke seçimini ya da Türk işletme gruplarının uluslararası profilini nasıl etkilediği ile ilgilenmekteyiz. Türk işletme gruplarının uluslararası profilleri üzerinde kurumsal yönlendiricilerin etkilerini açıklamak için, kurumsal uzaklık bu çalışmada kurumsal yönlendiriciler olarak ele alınmaktadır. Kostova’ya (1996: 30) göre, kurumsal uzaklık iki ülkenin düzenleyici, bilişsel ve normatif kurumları arasında var olan benzerliklerin ya da farklılıkların düzeyidir. Kurumsal uzaklık kalıpları Scott’un kurumların üç temel bileşeni kullanılarak açıklanır. Bunlar düzenleyici, normatif ve bilişsel boyuttur. Düzenleyici boyut kuralların koyulması, denetlenmesi ve zorlanması üzerinde yükselmektedir. Bu boyutun temeli enstrümantal mantıktır ve meşruiyetin temeli olarak hukuksal onaylamayı kullanır. Normatif boyut uygun

amaçları ve onlara ulaşmanın vasıtalarını tanımlar. Meşruiyet toplumsal inançlar ve normlarda yatmaktadır. Bilişsel boyut aktörler tarafından çevrenin içsel temsilini ortaya koymaktadır. Meşruiyet kültürel ortodokside gelmektedir (Xu ve Shenkar, 2002: 610). Araştırmalar göstermektedir ki, kurumsal uzaklık yabancı giriş stratejilerini önemli bir biçimde etkilemektedir. Çok uluslu işletmelerin kurumsal olarak uzak olan ev sahibi ülkelerde yerleşik olan alt birimlerde yüksek düzeylerde sahiplik bulundurmalarının daha az olası olduğu ortaya konulmuştur (Xu vd., 2004: 296). Davis vd.'nin araştırmasına göre, (2000: 252), işletme birimleri ev sahibi ülkenin çevre faktörü tarafından etkilendiklerinde giriş biçimi olarak ihracatı kullanmaya daha fazla eğilimli olurlar. Başka bir çalışmada, Yiu ve Makino (2002: 675) ampirik olarak ana firmaların içinde düzenleyici ve normatif kısıtlamaların nispeten güçlü olduğu ev sahibi ülkelere giriş yaptıklarında tamamen sahip olunan iştiraklerden daha ziyade ortak girişimi tercih etmelerinin daha olası olduğunu bulmuşlardır. Aynı çalışmaya göre, düzenleyici ve normatif sınırlamaların etkilerine ilaveten, taklitçi giriş ve tarihsel normların (geçmişteki işletme davranışı anlamında) giriş biçimi üzerinde önemli bir etkisi söz konudur.

Ev sahibi ülke seçimi kurumsal uzaklık tarafından da etkilenebilir. Benzeştirici süreçlerin, farklı analiz düzeylerinde (ülke, endüstri, firma) uluslararası girişleri nasıl etkidiğini mevcut yazındaki araştırmalara dayanarak değerlendiren Francis ve arkadaşları (2009: 570-572) belirli bir yabancı pazara bir firmanın yatırım yapma olasılığının ülkeye, sektöre ya da firmaya bağlı zorlayıcı (*coercive*) baskılar olması durumunda daha azaldığı, güçlü ülke, sektör ve firma taklitçi baskılar olduğunda arttığını ve güçlü ülke, sektör ve firma normatif baskılar olduğunda da arttığını önermişlerdir. Benzer bir biçimde, fakat firma düzeyindeki değişkenleri dikkate alarak, Xu ve Shenkar (2002: 611-613) rutin esaslı rekabetçi avantajları olan çok uluslu işletmelerin normatif olarak daha yakın olan pazarlara girme ihtimalinin daha fazla olduğunu, küresel bir stratejisi olan çok uluslu işletmelerin ise hem normatif hem de bilişsel olarak daha yakın olan pazarlara girme ihtimalinin daha yüksek olduğunu ve düşük çeşitliliğe sahip olan çok uluslu işletmelerin yüksek çeşitliliğe sahip olan çok uluslu işletmelere göre kurumsal olarak daha yakın olan pazarlara girmesinin daha olası olduğunu önermişlerdir.

Gelişmekte olan piyasa firmalarının bakış açısından da, yabancı pazara giriş davranışı üzerinde kurumsal yönlendiricilerin etkileri hakkında ampirik kanıtlar mevcuttur. Örneğin, Demirbağ vd.'nin (2010) çalışmasında, bazı kurumsal faktörlerin yabancı yatırımlar üzerindeki etkileri ampirik olarak test edilmiş ve bunların çoğu araştırma bulguları tarafından desteklenmiştir. Bu araştırmaya göre, etiksel belirsizliklerin ve keyfiyetin yüksek olduğu pazarlarda, firmalar ortak girişimleri tamamen sahip olunan iştiraklere tercih etmektedirler. Yatırım yapılan ülkede var olan politik ve ekonomik iklim negatif olarak algılandığında, yabancı yatırımcılar ortak girişimleri tamamen sahip olunan girişimlere tercih etmektedirler. Çalışmada, ev sahibi ülkenin düzenleyici gereklilikleri (*regulatory requirements*) ile işletmenin kendi ülkesinin düzenleyici gereklilikleri arasındaki ilişki pozitif olarak algılandığında, Türk firmalarının tamamen sahip olunan iştiraki ortak girişime tercih ettiği bulgulanmıştır. Bu çalışmada destek bulan bir diğer hipotez ise ev sahibi ülkede müdahale riski yüksek olarak algılandığında, Türk yatırımcılar ortak girişimi tamamen sahip olunan iştirake tercih etmekte olduğudur. Bu araştırmaya göre, hukuksal belirsizliklerin ve politik kirlenmenin yaygınlığının yüksek olduğu piyasalarda, firmalar ortak girişimleri tamamen sahip olunan iştiraklere tercih etmektedir. Gelişmekte olan ülke ekonomileri firmaları tarafından kurulmuş olan sermaye temelli ortaklık giriş şekli üzerinde kurumsal faktörlerin etkilerini gösteren diğer bir çalışma Ang ve Michailova (2008) tarafından yürütülmüştür. Bu çalışmada, araştırmacılar ortaklık lokasyonunda düzenleyici kurumların sermaye temelli ortaklık giriş şeklinin benimseme olasılığı üzerindeki negatif etkisinin gelişmiş ülkelerde daha güçlü olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca, kültürel uzaklık değişkeni sermaye temelli ortaklık giriş şeklinin benimsenmesi ile bir U-biçiminde ilişkiye sahiptir. Bu araştırmaya göre, kültürel mesafe arttıkça, sermaye temelli ortaklık giriş şeklini benimseme olasılığı azalır. Ancak kültürel uzaklığın yüksek düzeylerinde sermaye temelli ortaklık giriş şeklini benimseme olasılığı artar. Diğer bir destek bulan hipotez şudur; kültürel mesafe ile gelişmekte olan ekonomi firmalarının sermaye temelli ortaklık giriş şeklini benimseme olasılığı arasındaki U-biçimindeki ilişki gelişmekte olan ülkelere göre gelişmiş ülkelerde daha güçlüdür. Bu araştırma ayrıca taklitçi izomorfizmin sermaye temelli ortaklık giriş şeklini üzerindeki etkilerini göstermektedir. Araştırma bulgularına göre, aynı endüstri ya da ev sahibi ülkede

diğer gelişmekte olan ekonomi firmaları tarafından benimsenmiş olan sermaye temelli ortaklık giriş şeklinin önceki oranı ne kadar büyük olursa, gelişmekte olan bir ekonomi firmasının sermaye temelli ortaklık giriş şeklini benimseme olasılığı daha yüksektir ve taklitçi ortak girişimin benimsenmesi gelişmiş ev sahibi ülkelerde daha güçlüdür.

Literatür taraması kısmında bu çalışmada ele alınan değişkenler temelinde değişkenlere ait kavramlar tanıtılmış ve mevcut bazı ampirik araştırmaların bulguları değerlendirilmiştir. İzleyen bölümde ise analiz düzeyi sadece işletme grupları olan ve onların uluslararasılaşmalarını konu edinen çalışmalar tespit edilmeye çalışılmış ve bunların değerlendirmeleri ve ampirik bulgularına değinilmiştir.

2. 3. İŞLETME GRUPLARININ ULUSLARARASILAŞMASI

Yazında işletme gruplarının uluslararasılaşması konusundaki şimdiye kadar yapılan çalışmaları elde edebilmek için çeşitli veri tabanlarında bir tarama yapılmıştır. Taramada ulaşılabilecek makaleler için makale başlığında ve özetinde “business group” ve “business groups” anahtar kelimesi kullanılmıştır. Taramada aşağıdaki tabloda belirtilen veritabanlarında başlığında ve özetinde “business group”/“business groups” başlığı içeren bilimsel dergilerin dökümleri yapılmıştır.⁴⁹ Daha sonra elde edilen çalışmalar tek tek incelenerek uluslararasılaşma ile ilgili olanlar da ayrıca tespit edilmiştir. Bu bölümde uluslararasılaşma ile ilgili olan işletme grubu araştırmaları incelenmiştir. Karşılaşılan dökümanların başlık, anahtar kelime ve özetlerinden uluslararasılaşma ile doğrudan ve dolaylı ilgili olan yayınların sayıları da Tablo 8.’de görülmektedir.

⁴⁹ Tarama dökümleri yazardan temin edilebilir. Taramalar Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi online veri tabanları aracılığıyla tabloda belirtilen veritabanlarından gerçekleştirilmiştir.

Tablo 8. Bazı Veri Tabanlarında İşletme Gruplarının Uluslararasılaşması ile ilgili yayınların sayısal durumu

Veritabanı	Başlığında ‘business groups’ / ‘business group’ terimi geçen yayın sayısı	Özetinde ‘business groups’ / ‘business group’ terimi geçen yayın sayısı	İşletme gruplarının uluslararasılaşması ile ilgili yayın sayısı
Ebscohost	184	1568 (1004) ⁵⁰	31
Proquest	177	568 (502) ⁵¹	22
Science direct	57	133	10
Sage	14	64	0
JStor	34	45	2
Emerald	9	42	4
Springer link	30	151 ⁵²	2
Taylor & Francis	23	63	3
Wiley Interscience Journals	57	2090 ⁵³	2
Oxford Journals	13	711 ⁵⁴	0
Cambridge Journals	14	43	0

İşletme Gruplarının uluslararasılaşması ile ilgili yayınlar tek bir liste haline getirildiğinde ve mükerrer yayınlar çıkarıldığında toplam 39 çalışmalık bir sete ulaşılmıştır. Çalışmalar Ek’de sunulmuştur. Bu çalışmalar tematik açıdan değerlendirilmiştir. Tematik olarak üç konu seçilmiştir. Bunlar, (1) işletme gruplarının uluslararasılaşmasının gerisinde yatan temel olgular, (2) işletme grupları tarafından yapılan uluslararasılaşmanın hangi ülkelere ve (3) hangi sektörlerde yoğunlaştırdıklarıdır. Bu üç temada sistematik bilgi sağlamak için listelenen çalışmalar detaylı olarak incelenmiştir. Çalışmalara ilişkin değerlendirmeler izleyen açıklamalarda ortaya konmuştur.

Kumar vd. (2012), Hindistan işletme grupları üzerine yaptıkları niceliksel analiz temelli çalışmalarında, endüstriyel çeşitlenme ile uluslararasılaşma ilişkisini ve bu ilişkide uluslararası yönelim ve grup kaynaklarının etkisini incelemişlerdir.

⁵⁰ Tarama, bilimsel dergiler ve hakemli çalışmalar ile sınırlandırıldığında 1568 çalışma listelenmiştir. Yinelenenlerin kaldırıldığı durumda çalışma sayısı 1004’e düşmüştür.

⁵¹ Tarama, bilimsel dergiler ve hakemli çalışmalar ile sınırlandırıldığında 568 çalışma listelenmiştir. Eş kopyalar dahil olmadığı zaman 502 yayın listelenmiştir.

⁵² ‘Business groups’ veya ‘business group’ terimlerinin işletme ve yönetim alanındaki bilimsel makale geçtiği sayı.

⁵³ Terimler tırnak içinde aratılmasına rağmen özetlerde geçen ‘business’ ve ‘group(s)’ terimleri hem birlikte hem de ayrı ayrı taramaya dahil ettiği ve veri tabanında dergileri bilimsel olup olmamalarına göre ayrıştırarak arama yapılmasına imkan olmadığı için sayı bu kadar yüksek olup, birçok çalışma işletme grupları örgütsel formu ile ilgili değildir. Burada sadece işletme gruplarının uluslararasılaşması ile ilgili çalışmalar tespit edilmesi amaçlandığı için tarama sonrası listelenen çalışmalar ayrıştırılmamıştır.

⁵⁴ ‘business group’ veya ‘business groups’ ifadelerinin çalışmaların herhangi bir yerinde geçme durumuna göre tarama yapılmıştır.

Yazarlar, bu tez çalışmasında da benimsendiği gibi, kaynak esaslı yaklaşımı, işlem maliyetleri kuramı ve kurumsal kuramı ana kuramsal çatıları olarak benimsemişlerdir. Analiz birimi işletme gruplarının uluslararası yatırım kararları olan ve 2001-2008 yılları için 482 işletme grubuna bağlı olduğu 3777 firma üzerine hipotezlerini sınadıkları boylamsal incelemelerinde yazarlar, işletme grupların endüstriyel çeşitlendirmeleri ile uluslararasılaşmaları arasında negatif bir ilişki bulmuşlardır. Yazarlar, uluslararası yönelim ve uluslararasılaşma deneyiminin, endüstriyel çeşitlenmeyle pozitif ve endüstriyel çeşitlenme ile uluslararasılaşma ilişkisinde pozitif aracılık etkisine sahip olduklarını bulgulamışlardır. Yazarlar kaynakların da (grup düzeyinde teknoloji kaynakları) endüstriyel çeşitlendirmeye ve endüstriyel çeşitlendirmenin uluslararasılaşma üzerindeki etkisinde pozitif aracılık etkisine sahip olduğunu bulgulamışlardır. Yani endüstriyel çeşitlendirmenin uluslararasılaşma üzerindeki negatif etkisi daha fazla kaynağa sahip olan işletme gruplarında azalmaktadır. Fakat pazarlama gücü açısından böyle bir etki bulgulanmamıştır. İlk temaya örnek olabilecek bu çalışmayı genel olarak özetlediğimizde, endüstriyel çeşitlenme işletme gruplarının uluslararasılaşmasında negatif bir etkiye sahip iken, işletme grubunun sahip olduğu teknolojik kaynakları, uluslararasılaşma yönelimi ve uluslararasılaşma deneyimi bu etkiyi azaltarak uluslararasılaşmaya olumlu katkılar sağlamaktadır (Kumar vd., 2012). Yazarlar, gelişmekte olan ülkelerdeki işletme gruplarının uluslararasılaşmalarını onların endüstriyel çeşitlenmeleri ile grup düzeyi kaynakları ve uluslararası yönelimlerinin koşulsallıklarına bağlı olduğunu öne sürmektedirler.

Gaur ve Kumar (2009), uluslararası çeşitlenmenin firma performansına etkilerini Hindistan işletmelerinde inceledikleri çalışmalarında, firma performansının uluslararası çeşitlenme ile pozitif olarak ilişkili olduğunu fakat işletme grubuna bağlı firma olmanın bu ilişkiyi azalttığını ampirik olarak bulgulamışlardır. Garg ve Delios (2007) Hindistan uluslararası işletmelerinin yabancı pazarlardaki birimlerinin hayatta kalma oranları ve birimlerin kurulduğu lokasyonlar üzerinde işletme grubuna bağlı olmanın etkisini sınadıkları çalışmalarında, işletme gruplarına bağlı firmaların yabancı girişimlerini kapatma olabirliklerinin (*likelihood*) gruba bağlı olmayan işletmelere göre daha az olabileceği hipotezleri destek görmemiştir (a.g.e.: 289). Bir başka ifadeyle, işletme gruplarına bağlı firmaların yabancı girişimlerini sonlandırma

oranları gruba bağlı olmayanlara göre düşük değildir (aynı yer). Yaptıkları analiz sonucu ortaya koydukları ilişki ise, Hindistan işletmelerine bağlı yurt dışı birimlerini sonlandırma olabilirliği bağlı birimler gelişmiş ülkede yerleşik olduğu zaman arttığıdır (aynı yer). Bu bulgu ile yazarların geliştirmekte olan ülkelere kurulmuş bağlı birimlerinin kapanma oranlarının geliştirmekte olan ülkelere göre daha fazla olacağı hipotezlerini desteklemektedir (a.g.e.: 284). Yazarların test ettikleri üçüncü ilişki ise, geliştirmekte olan ülkelere yerleşik işletme grubuna bağlı yabancı bağlı birimlerin kapanma oranlarının gruba bağlı olmayan işletmelere göre daha az olacağı varsayımdır (a.g.e.: 285). Bu ilişki de yaptıkları analiz sonucu doğrulanmıştır (a.g.e.: 289). Bu üçüncü varsayım ile bağlantılı çalışmada sınanan bir diğer varsayım ise geliştirmekte olan ülkelere yerleşik işletme grubuna bağlı olmayan yani bağımsız işletmelerin bağlı birimlerinin geliştirmekte olan ülkelere yerleşik işletme grubuna bağlı olmayanların yabancı birimlerinden daha yüksek kapanma oranına sahip olması varsayımdır ki bu varsayım da ampirik olarak destek görmüştür (a.g.e.: 285, 289). Yazarlar bu desteklenen varsayımlarına dayanarak geliştirmekte olan ülkelere işletme grubuna bağlı birimlerin yaşama oranlarının çok daha fazla artma eğiliminde olacağını fakat gelişmiş ülkelere bu eğilimin daha az olduğunu belirtmişlerdir (a.g.e.: 290).

Bir diğer çalışma, örnek olay araştırma tasarımı ile Hindistan'daki Tata Group'un amiral gemisi (*flagship company*) olarak nitelendiği Tata Motors'un uluslararasılaşmasını inceleyen Singh'in (2011) çalışmasıdır ve yazara göre Tata Motors Limited'in doğrudan yabancı yatırımlarını gruptan edindiği güçlü yönler ile işletmenin kendi yeteneklerinin kombinasyonuna dayanmaktadır (a.g.e.). Yazar, grubun yönetsel, teknik, finansal kaynakları, marka adı ve tanınmışlığının bağlı işletmesi olan Tata Motors Ltd.'nin uluslararası açılımında önemli olduğunu belirtmektedir (a.g.e.: 176). Tata Motors'u yine aynı araştırma strateji ile inceleyen bir diğer çalışma Becker-Ritterspach ve Bruche'un (2011) çalışmasıdır. Yetenek yaratımı ve uluslararasılaşma ilişkisini Tata Motors örneğinde boylamsal olarak inceleyen yazarlar, araştırmaları temelinde 'analitik genelleştirme' olarak ifade edilen bazı önermeler geliştirmişlerdir. Bunlar; bağımsız firmalar ile karşılaştırıldığında gruba bağlılık uluslararası olarak varlık arama ve kullanma yeteneği kadar daha üstün yetenek yaratımına dönüştürebilecek (i) içsel dinamik

veya dönüştülebilir yetenekleri sağlar, (ii) içsel proje yürütme yetenekleri sağlar, (iii) yüksek kalitede kritik içsel yetenek kaynaklarına daha iyi bir biçimde ulaşmayı sağlar, (iv) içsel teknik bilgiye, ürünlere ve servislere ulaşmayı sağlar, (v) dışsal ağ ve pazar kaynaklarına ulaşmayı sağlar ve son olarak (vi) yüksek riskte ve uzun dönemli stratejik yetiştirme ve uluslararasılaşma stratejilerini sürdürmek için daha az sermaye piyasalarına bağımlılık kadar üstün yeteneğe dönüşebilecek içsel veya dışsal sermaye kaynaklarına ulaşmayı sağlar (a.g.e.: 239-241).

Hindistan işletme gruplarına bağlı şirketler ile bağımsız şirketlerin ev sahibi ülkelerde yapmış oldukları satın almaları ve bu satın almaları etkileyen faktörleri inceleyen Pradhan ve Singh (2011), bu iki grubun satın almalarında ev sahibi ülkelerdeki farklı mekânsal faktörlerin etkili olduğunu varsaymışlardır. Bu çalışmaya göre, 2000-2008 süresince Hindistan'da yerleşik işletmeler toplam 946 satın alma gerçekleştirmişlerdir (a.g.e.: 24). Bunların % 52,6'sı işletme gruplarına bağlı şirketlerin satın alması iken % 33,8'i bağımsız işletmelerindir (a.g.e.: 24). Yazarların derledikleri veri setinin bir diğer işaret ettiği nokta da işletme gruplarına bağlı şirketlerin yapmış oldukları satın almalarda bağımsız işletmelere göre daha geniş coğrafyaya hitap etmeleridir. Yine bu çalışmaya göre, her iki grup işletme de ağırlıklı olarak gelişmiş ülkelere odaklanırken, yapılan satın almaların ağırlığı bölgesel olarak değişmektedir (a.g.e.: 25). İşletme gruplarına bağlı şirketler daha çok İngiltere başta olmak üzere Avrupa'da satın alma gerçekleştirmişken, bağımsız firmalar Kuzey Amerika'da gerçekleştirmiştir (a.g.e.: 24). Yaptıkları analize göre, yazarlar, işletme gruplarına bağlı şirketlerin yaptıkları satın almalarda ev sahibi ülkenin büyüme oranı, akaryakıt kaynaklarının mevcudiyeti, Hindistan ile karşılıklı yatırım anlaşmaları bulunmasına ve ana ülkeye daha yakın olmasına pozitif bir şekilde, yarı nitelikli işgücüne sahip ülkelere ise negatif bir şekilde duyarlı olduklarını bulgulamışlardır (a.g.e.: 38).

Japon işletme gruplarına bağlı firmaların uluslararasılaşmalarının gerisinde yatan nedenlere ilişkin yapmış oldukları ampirik araştırmada Belderbos ve Sleuwaegen (1995), AR-GE ve pazarlama konusundaki yetenekler temelinde firma kaynaklı maddi olmayan varlıkların Avrupa ve Kuzey Amerika'daki yatırım kararları ile pozitif ilişkisi olduğunu, Güneydoğu Asya bölgesindeki Japon işletme gruplarına bağlı firmaların yatırımlarda ise insan kaynakları ile dikey ve yatay işletme

gruplarındaki firmalar arası bağların etkisi olduğunu bulgulamışlardır. Ayrıca, yatay işletme gruplarına (keiretsu) üyeliğin likitide sınırlandırmalarının üstesinden gelinmesine yardımcı olduğunu ve Güneydoğu Asya’da yatay ve dikey işletme gruplarının üretim ağlarının gruba üye işletmelerce üretim birimi kurmayı kolaylaştırdığını da bulgulamışlardır.

Belderbos ve arkadaşları (2012) Japon işletme grupları (Keiretsu) içerisindeki alıcı-satıcı (tedarikçi) ilişkilerinin sermaye malları ithalatına etkisini işletme grubu bağlarının doğrudan yabancı sermaye üzerindeki eşanlı potansiyel etkisini de hesaba katarak inceledikleri niceliksel analiz temelli çalışmalarında, ana ülkedeki (Japonya) grup içi tedarikçileri ile olan uzun dönemli ilişkileri nedeniyle işletme gruplarının yurtdışındaki bağlı işletmelerinin ana ülkelerinden sermaye malı ithalatına (üretim makinası ithalatı) daha fazla eğilimli olduklarını bulgulamışlardır. Ancak, işletme gruplarının makine üreticileri üretim operasyonlarını yurtdışına taşımada alıcı firmalarını takip ettiklerinde, grupların makine tedarikçilerinin yurtdışı fabrikalarından makine satın alımı yani doğrudan yabancı yatırımı ithalatın yerine geçmekte ve işletme grubu bağlarının ithalat üzerindeki pozitif etkisi kaybolmaktadır. Bu çalışma yukarıda belirtilen temalardan sadece ikincisine ilişkin bilgi sağlamaktadır. 1995 yılı için Japonya’daki 685 üretim işletmesine bağlı 1790 denizaşırı işletmenin hangi ülkelerde faaliyet gösterdiklerini listeyen veride bağlı işletmelerin faaliyette buldukları ülkeler açısından öne çıkan ülkeler şöyledir: Amerika Birleşik Devletleri’nde 404 tane, Çin’de 223 tane, Tayland’da 137 tane, Tayvan’da 137 tane, Malezya’da 133 tane, Singapur’da 104 tane ve Endonezya’da 99 tanedir. Bu dağılımdan anlaşıldığı üzere, Japonya’daki üretim işletmeleri genelde coğrafi olarak yakın ve gelişmekte olan ülkelerde faaliyette bulunan bağlı işletmelere sahiptirler.

Yiu yazın taraması temelli derleme çalışmasında (2010), Çin’de dışarıya yapılan doğrudan yabancı yatırımların büyük ölçüde işletme grupları tarafından yapıldığını belirtmektedir. Yeni örgütsel form olarak belirttiği bu işletme gruplarının uluslararasılaşmadaki önemi olgusunun nasıl açıklanabileceğini ve bu yeni örgütsel formun çok uluslu girişimleri açıklayan mevcut kuramsal yaklaşımlara nasıl meydan okuduğunu açıklamaya çalışan yazar, Çin işletme gruplarının çok uluslu avantajları ve uluslararasılaşma stratejilerinin kuramsal bir modelini geliştirmeyi

amaçlamıştır. Yiu çalışmasında (a.g.e.), yukarıda belirttiğimiz ikinci temaya ilişkin doğrudan olmasa da dolaylı bilgiler sağlamaktadır. 2003 yılında Çin'deki dışarıya yapılan doğrudan yabancı yatırımın % 74'ünün Çin işletme grupları tarafından yapıldığını belirten yazar, Çin ticaret bakanlığına ait kullandığı bir veride, 2008 yılında dışarıya yapılan doğrudan yabancı yatırıma göre sıralanan Çin'deki en büyük 40 çok uluslu işletmenin 38'inin işletme grubunu olduğunu belirtmiştir. 2008 yılına ait Çin ticaret bakanlığından yazarın aktardığı bir başka veride Çin'deki dışarıya yapılan yatırımın coğrafi dağılımı görülmektedir. Bu veriye göre, yaklaşık değerler alındığında, Çin'deki işletmelerin % 51'i Asya'ya, % 16'sı Avrupa'ya, % 13'ü Afrika'ya, % 11'i Kuzey Amerika'ya, % 5'i Latin Amerika'ya ve % 4'ü Avustralya'ya doğrudan yatırım yapmışlardır. Yazar, yapılan uluslararası yatırımın büyük ölçüde diğer gelişmekte olan ülkelere yapıldığını ifade etmiştir. Yazar, çalışmasında yukarıda belirtilen ilk temaya ilişkin bilgiler de sağlamıştır. Yazara göre (Yiu, 2010: 262) Çin işletme gruplarının uluslararasılaşmalarında kendilerine avantaj sağlayan üç özellik bulunmaktadır. Bunlar; içsel piyasa, içe doğru bağlantı ve kurumsal destektir. İçsel piyasa özelliği, işletme gruplarının kapsam ekonomileri ve merkezi koordinasyon sağlamak için oluşturdukları içsel sermaye piyasasıdır (a.g.e.: 265). Güçlü içsel sermaye piyasası ile işletme grupları satın almalar için finansal ve yönetsel sermaye sağlamaktadır (aynı yer). Grubun yatay ve dikey bağlar geliştirme olanakları, yerel ve küresel ölçekte bilgi ve kaynak paylaşım ve transferini kolaylaştırmakta, bu da uluslararası pazarlarda varlık arama ve varlık geliştirme stratejilerini desteklemektedir (a.g.e.: 266). İçe doğru bağlantı, işletme grubunun yabancı partnerlerle kurduğu bağlantının işletme gruplarının yerel ülkelerde eldinemeyecekleri kaynak ve faktörleri kazanmaları ve bu kazanımın onların ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet yeteneklerini geliştirmelerine sağladığını ifade etmektedir (a.g.e.: 266). Yazar ana ülkede geliştiren bu içe doğru bağlantıların işletme gruplarının uluslararasılaşmalarında öncü bir koşul olduğunu iddia etmektedir (aynı yer). İşletme gruplarının uluslararasılaşmalarını kolaylaştıran üçüncü avantaj olarak yazar kurumsal desteği belirtmiştir (a.g.e.: 267). Çin hükümeti tarafından sağlanan finansal, işgücü ve teknolojik kaynakların Çin işletme gruplarının hem varlık kullanımı uluslararasılaşma stratejilerinde hem de varlık arttırma uluslararasılaşma stratejilerinde kurumsal destek olduğunu belirtmiştir (aynı

yer). Özetle, Çin işletme grupları incelemesinden hareketle Yiu çalışmasında, işletme gruplarının uluslararasılaşmalarının gerisinde yatan üç temel olgu olduğunu iddia etmiştir. Bunlar, (1) işletme gruplarının aynı zamanda varlığını da açıklayan içsel piyasa yaratımının grup üyesi firmalara sağladığı avantaj, (2) yabancı partnerler ile ana ülkede geliştiren ortaklıkların işletme gruplarına kazandırdığı kaynak ve yeteneklerin uluslararasılaşmada sağladığı avantaj ve (3) hükümetin kaynaklar sağlayarak yapmış olduğu kurumsal desteğin sağladığı avantajdır.

Endenozya işletme gruplarının uluslararasılaşma dinamiklerini arşiv analizi yöntemiyle inceleyen Carney ve Dieleman (2011), 1994 ile 2006 yılları arasında 25 en büyük Endenozya işletme grubuna (bir işletme grubunu daha sonra listeden çıkarmışlardır) bağlı toplam 958 işletme faaliyeti olduğunu ve bunların 197 tanesinin doğrudan yabancı yatırım olduğunu tespit etmişlerdir. Yazarların örnekleminde yer alan işletme gruplarının sahip oldukları doğrudan yabancı yatırım sayısına göre kategorileştirmişlerdir. 60 ve üstü doğrudan yabancı yatırımı olan iki işletme grubu bulunmaktadır ve yazarlar bu işletme gruplarını geliştirmekte olan ülke çok uluslu işletmesi olarak kabul edilebileceğini belirtmişlerdir. Yazarlar bu iki işletme grubu için geliştirmekte olan pazar devi olarak etiketlemişlerdir. Bu iki işletme grubu 25 işletme grubunun toplam doğrudan yabancı yatırımının % 70'ini açıklamaktadır. 5 işletme grubunun sahip oldukları yabancı yatırım faaliyeti ortalaması 8,2'dir ve yazarlar bunlar için orta (*intermediate*) etiketini kullanmışlardır. Geri kalan 17 işletme grubunun doğrudan yabancı yatırım ortalaması 1,23'dür ve yazarlar bunlar için yerel etiketini kullanmışlardır. Çalışma yukarıda belirtilen temalarda ikinci temaya ilişkin bilgi sağlamaktadır. 1994-2006 yıllarında Endonezya işletme gruplarının doğrudan yabancı yatırımları kümülatif toplamı olarak yatırım yapılan ülkeleri değerlendirdiklerinde ağırlıklı olarak sırasıyla, Çin, Singapur, Avustralya, Hindistan, Filipinler, Malezya ve Vietnam'a yaptıklarını bulgulamışlar ve Endenozya işletme gruplarının genellikle geliştirmekte olan ülkelere doğrudan yabancı yatırım yaptıklarını belirtmişlerdir (a.g.e.: 117).

İşletme gruplarının uluslararası yayılımının temelinde örgüt içi ve örgütler arası öğrenme davranışını 1993-2004 yılları arasında Çin'de yatırım yapmış Tayvan işletme gruplarına bağlı elektronik sektörde faaliyet gösteren işletmelerde inceleyen Peng vd. (2011), işletme gruplarının belirli bir ülkeye ilişkin yatırım

deneyimleri arttıkça o ülkede ardıl yatırım kararı almalarının da artmaktakta olduğunu ve işletme grubunun sahip olduğu yabancı ülkedeki bağlı işletme (*focal firm*) ile yatay olarak ilişkili olan belirli bir ülkeye ait işletmeler ile olan deneyim arttıkça işletme grubunun sahip olduğu yabancı ülkedeki bağlı işletmenin o ülkeye yaptığı ardıl yatırımların artmakta olduğunu bulgulamışlardır. Destek gören bu iki hipoteze ek olarak, işletme grubunda yabancı ülkedeki bağlı işletme ile aynı tedarik zincirinde olan üye firmaların uluslararası deneyimi, ilişkisiz üye firmalara göre yabancı ülkedeki bağlı işletmenin ardıl yatırım kararlarını daha fazla etkilemekte olduğu hipotezi de bu araştırmanın bulgularınca desteklenmiştir. Ayrıca işletme grubuna üye firmanın ev sahibi ülkedeki ardıl giriş yapma olabirliği yatay rakiplerinin o ülkede var olma düzeyini arttıracaktır şeklindeki hipotezleri de destek görmüştür. Son olarak bu çalışmanın bulgularının desteklediği bir diğer hipotez, işletme grubunun işletme grubu dışındaki dikey işbirlikçileri (tedarikçiler ve müşteriler) belirli bir ülkeye yatırım yatırımları arttıkça, işletme grubuna bağlı o ülkedeki yabancı işletmenin ardıl yatırım yapma olabirliği de artacaktır. Bu çalışma bu bölümün girişinde belirtilen ilk temaya uygun bilgiler sağlamıştır. Tayvan işletme gruplarının Çin’de yaptıkları ardıl giriş kararlarını etkileyen hususları analiz eden çalışma, işletme gruplarının uluslararasılaşmasındaki öğrenme/deneyim etkisine ilişkin yukarıda destek gören hipotezler dahilinde destekler sunmaktadır.

Bahsedilen bir önceki çalışmanın örnekleme benzer bir şekilde, Jean ve arkadaşları da (2011) Çin’de yatırım kararı almış olan Tayvan işletme grupları örneğinde etnik bağların lokasyon seçimi ve performansa olan etkisini incelemişlerdir. Yazarlar (a.g.e.), Çin ile yönetimsel etnik bağları güçlü olan Tayvan işletme gruplarının Çin’de doğrudan yatırım yapmalarının daha olası olduğu ve AR-GE harcamaları yoğunluğu ile ölçülen işletme gruplarının teknolojik yetenekleri arttıkça Çin’e giriş sonrası işletme gruplarının bu ülkedeki performansları üzerinde yönetimsel etnik bağların pozitif etkisi azalmakta olduğunu bulgulamışlardır. Bu bölümün başında belirtilen temalardan ilk temaya ilişkin bilgi sağlayan bu çalışma, özetle işletme grubunun yöneticilerinin yatırım yapılan ülkeyle sahip olduğu etnik bağların bu yatırım kararını olumlu etkilediğini ve teknolojik yeteneklerin o ülkeye giriş sonrasındaki etnik bağların performans üzerindeki olumlu etkisini azalttığını ortaya koymuşlardır.

Tayvan işletme gruplarının uluslararasılaşmasına ilişkin bir başka çalışma Tan ve Meyer'e (2010) ait olup, yazarlar çalışmalarında yönetsel kaynakların ve kurumsal bağlama yerleşikliğinin işletme gruplarının uluslararasılaşmalarına etkilerini incelemiştir. 182 işletme grubu için yaptıkları niceliksel analizde, yazarlar, yöneticileri uluslararası iş deneyimine sahip olan işletme gruplarının sahip olamayanlara göre daha fazla uluslararasılaştıklarını bulmuşlardır. Deneyimin aksine uluslararası eğitim almanın ise etkisi negatif yönde olduğunu bulmuşlardır. Destek gören bir diğer hipotez, işletme gruplarının yerel aktörlerle ağlarının işletme grubunun uluslararasılaşması ile negatif ilişkide olmasıdır. Bu hipotez hükümetin sahip olduğu işletme grubunun üye işletmelerin uluslararasılaşmasındaki negatif etkisi de doğrulamaktadır. Yazarlar, bu bulgulara dayanarak kurumsal yerleşikliğinin işletme gruplarının uluslararasılaşmasını biçimlediğini belirtmektedirler. Çalışmanın ortaya koyduğu bir diğer bulgu ise, işletme gruplarının ağ'a ve çeşitli ağ kaynaklarına sahip olma yeteneklerinin yöneticilerin bu yeteneklere yüksek katılımından daha önemli olduğudur. Yani ağ yeteneğinin var oluşu o yeteneğin yoğunluğundan uluslararasılaşmada daha önemlidir. Bu çalışma da, bu bölümün girişinde belirtilen ilk temaya ilişkin bilgiler sağlamıştır. Özetle, işletme gruplarının uluslararasılaşmasında grup yöneticilerinin uluslararası pazarlardaki iş deneyimleri onların uluslararasılaşması olumlu anlamda etkilemektedir. Ayrıca uluslararasılaşmada yöneticilerin ağ yeteneğinin varlığı ağ'daki ilişki sayısından daha önemlidir. Yöneticilerin kurumsal yerleşikliği ise işletme gruplarının uluslararasılaşmasını sınırlandırmaktadır.

Tayvan işletme gruplarının uluslararasılaşmasına ilişkin bilgi sağlayan bir başka çalışma, Chung'un (2008) çalışmasıdır. Yazar, işletme gruplarının sahiplik yapısının merkezileşmesi arttıkça işletme grubuna bağlı işletmelerin yöneticiliklerine aile üyelerinin atanmasının daha olası olduğu ve işletme gruplarının ev sahibi ülkelerdeki bağlı işletmelerinde akrabalık, etnik ve akrabalık bağları gibi partikularistik bağlarını kullanmanın bölgesel pazarlara dahil olmayla negatif ilişki içerisinde olduğunu bulmuştur. İlk tema açısından değerlendirdiğimizde, bu araştırmaya göre işletme gruplarının uluslararasılaşmasında partikularistik bağların uluslararasılaşma düzeyini azaltmaktadır. Bu çalışma ayrıca ikinci ve üçüncü temaya ilişkin de bilgi vermektedir. Çalışma kapsamında değerlendirilen 51 Tayvan aile işletme grubunun

çoğunun Asya kıtasındaki bağlı işletmelerinin oranı % 50'den daha fazladır. Üçüncü tema açısından da değerlendirildiğinde, Tayvan işletme gruplarının Asya kıtasındaki bağlı işletmelerinin sektörel dağılımında metal olmayan mineral, tekstil, kimyasal ve plastik ve elektronik ve mekanik teçhizat üretiminde öne çıktığı hizmet sektöründe de taşımacılığın öne çıktığı görülmektedir.

İşletme gruplarının uluslararasılaşmasını konu edinen makaleleri taramamız sonucu elde ettiğimiz listede listenen bir başka çalışma Ganguli'nin (2007) Hindistan demir ve çelik sektöründe faaliyet gösteren işletme gruplarına bağlı firmalar ile bağımsız firmaların ihracat performanslarını karşılaştırdığı çalışmasıdır. Bu çalışmaya göre, işletme gruplarına bağlı firmalar ile bağımsız firmalar arasında istatistiksel olarak bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca hem işletme gruplarına bağlı firmaların hem de bağımsız firmaların yaşının ve büyüklüğünün ihracat performansına bir etkisi olmadığı da bulgulanmıştır. Bağımsız işletmelerin sermaye yoğunlukları ihracat performansını pozitif yönde etkilerken bu etki işletme gruplarına bağlı firmalarda söz konusu olmadığı çalışmanın bir diğer bulgusudur. Bu çalışma, bu bölüm için odaklanılan temalara ilişkin bilgi sağlamamaktadır.

Guillen'in (2002, 2003) çalışmaları işletme gruplarının uluslararasılaşmasını etkileyen faktörleri ortaya koyması bakımından önemli olduğu belirtilebilir. Yazarın bu iki çalışması bu bölümde belirtilen ilk temaya ilişkin bilgiler sağlamaktadır. Guillen (2002) çalışmasında, Çin'e yatırım yapmış Güney Kore işletmeleri (326 tane) ve işletme gruplarına bağlı firmaların (180 tane) yatırım davranışlarını ekonomik faktörlere ilaveten örgütsel ekoloji (yapısal durağanlık tezi) ve yeni kurumsal kuram (taklitçilik tezi) perspektifinden 1987-1995 yılları için boylamsal olarak incelemiştir. Çalışmasının temel varsayımsal dayanağı uluslararasılaşan işletmelerin ana ülkedeki diğer işletmelerle etkileşimlerinden kaynaklanan bilgi ve meşruiyet edinimi sağlayabileceği ve bunun onların uluslararasılaşma desenlerini biçimlendirebileceğidir (a.g.e.: 510). Bu çalışmaya göre işletme gruplarının deneyimi ve aynı ana ülkedeki endüstride faaliyet gösteren işletmeler arasında taklitçilik arttıkça yabancı ülkedeki genişleme oranı artmaktadır. Örgütsel alandaki (endüstri) taklit etkisi ise firmaların ilk yabancı girişlerinden sonra azalma eğilimindedir. Çalışmaya göre, aynı işletme gruba üye işletmeler yabancı ülkeye giriş kararlarında birbirlerinin faaliyetlerini dikkate almaktadırlar. Çalışma bulgularından hareketle, yeni kurumsal kurama

perspektifi uluslararası yatırım kararını açıklamada bazı katkılar sağlarken, yapısal durağanlık tezi temelinde ekolojik perspektifinin uluslararasılaşmadaki etkisi bulunmamıştır. Guillen diğer çalışmasında da (2003), bir önceki çalışmasındaki araştırma tasarımı olduğu gibi 1987-1995 yılları için Çin’de yatırım yapmış olan Güney Kore işletmelerinin ve işletme gruplarının ortak girişim-tamamına sahip olunan girişim kategorik ayrımı temelinde uluslararası pazara giriş stratejilerini etkileyen deneyim ve taklit dinamiklerini firma, işletme grubu ve endüstri düzeyinde boylamsal olarak analiz etmiştir. Araştırmanın bulgularına göre, zaman içerisinde teknoloji yoğun firmalar ortak girişim giriş türünü terk etme eğilimindedirler. Aynı grubun üyesi firmalar ortak giriş ve tamamına sahip olma giriş türlerinin seçiminde birbirlerini taklit ettikleri de araştırma bulgularınca desteklenmiştir. Aynı sektörde firmalar tamamına sahip olma giriş türünü seçerken birbirlerini taklit ederlerken, ortak girişim giriş türü için böyle bir durumun olmadığı da tespit edilmiştir.

İşletme gruplarının uluslararasılaşmasına ilişkin derleme çalışmalarında Yaprak ve Karademir (2010), hem işletme grupları ve uluslararasılaşma ilişkisinin kurumsal, pazar merkezli ve kaynak esaslı yaklaşımlarını hem de uluslararasılaşma için geliştirilen OLI ve LLL modellerini bütünleştirerek gelişmekte olan ülke çok uluslu işletmeleri olarak işletme gruplarının uluslararasılaşmasını değerlendirilmesi gerektiğini önermişlerdir.

Meksika işletme gruplarının doğrudan yabancı yatırım davranışını inceleyen Sargent ve Ghaddar (2001), 37 Meksika işletme grubunun doğrudan yatırımlarını tespit etmişlerdir. Bu yatırımlar genellikle diğer Latin Amerika ülkelerine ve Amerika Birleşik Devletlerine yapılmıştır. Bu ülkelerden öne çıkanlar Merkez Amerika, Venezuela ve Şili’dir (a.g.e.: 105). Yatırım yapılan sektörler ise eğlence, çimento, telekomünikasyon, madencilik, hotelcilik, yiyecek, şişeleme, inşaat ve çelik sanayidir (a.g.e.: 105). Meksika işletme gruplarından, Cemex, Grupo Pulsar ve Grupo Televisa’yı detaylı olarak inceleyen yazarlar, Meksika işletme gruplarının doğrudan yabancı yatırımlarının gerisinde yatan motivasyonlara ilişkin çıkarımlarda da bulunmuşlardır. Bu işletme gruplarının doğrudan yabancı yatırımlarını motivasyonu olarak, ana ülkedeki maliyetlerin artışı, ihracat pazarlarını korumak, büyüme fırsatlarını çeşitlendirmek ve izlemek ve ileri teknoloji ve yönetsel pratiklere ulaşımı sağlamayı belirtmişlerdir (a.g.e.: 116). Torres ve Jasso (2005) da iki Meksika

işletme grubunun (Cemex ve Pulsar) satın alma ve birleşme süreçlerinde teknolojik ve örgütsel öğrenmenin etkilerini inceledikleri çalışmalarında Cemex'in öğrenmede uzmanlaşmış yörünge olarak ifade ettikleri öğrenme yörüngesini izlediklediğini, Pulsar'ın ise çeşitlenmiş yörünge olarak isimlendirdikleri öğrenme yörüngesini izlediklerini belirterek iki işletme grubunun uluslararası satın alma ve birleşme süreçlerinde farklı öğrenme mantıkları olduğunu belirtmişlerdir.

Tayland'daki Charoen Pokphand (CP) Group'un uluslararasılaşmasını örnek olay araştırma yöntemi ile inceleyen Pananond ve Zeithaml (1998), grubun uluslararasılaşma yöneliminde ve başarısında var olan kaynaklarının özelliklerine ve zaman içerisinde grubun yeni uzmanlıklar kazanmasına dayandırmaktadır. Gelişmekte olan ülke uluslararası işletmeleri için öğrenme ve yetkinlik kazanma yoluyla yetenek gelişiminin önemine değinen yazarlar, grubun uluslararasılaşmasında temel olarak üç nedene dayandırmışlardır (a.g.e.: 178-181). İlk olarak grubun tarımsal sanayi alanındaki güçlü çeşitlenmesi ve dikey olarak entegrasyonu bu alandaki grubun en güçlü yönü olduğu belirtilmiştir (a.g.e.: 180). İkinci özellik olarak grubun, farklı alanlarda çeşitlenmesine rağmen uluslararası yatırımlarını yoğunlaştırdıkları gelişmekte olan ülkelerin ekonomilerinin nasıl evrildiğini anlamasını ana rekabetçi üstünlük kaynağı olarak belirtilmiştir (a.g.e.: 180). Son olarak, ortaklıklar yoluyla gerekli yeni teknoloji edinimini sağlama yeteneğini de belirtilmiştir (a.g.e.: 180).

Hindistan işletme gruplarının doğrudan yabancı yatırımlarını inceleyen Chari'nin (2012) temel araştırma sorusu, işletme gruplarına bağlı işletmelerin gelişmekte olan ülkelere yapmış oldukları doğrudan yabancı yatırımı kolaylaştırıp kolaylaştırmadıkları üzerinedir. Chari (2012) ayrıca işletme gruplarındaki büyüklük ve çeşitlenme farklılığının onların doğrudan yabancı yatırımlarını etkileyip etkilemediğini de incelemiştir. Temel olarak çalışmasında sınağı hipotezler, işletme grubuna bağlı firmaların bağımsız firmalardan gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelere daha fazla doğrudan yabancı yatırım gerçekleştirdikleri, büyük işletme grubuna bağlı firmaların küçüklerden daha fazla doğrudan yabancı yatırım gerçekleştirdikleri ve daha fazla çeşitlenmiş işletme gruplarının daha az çeşitlenmiş olanlarına göre daha az doğrudan yabancı yatırım gerçekleştirdikleri şeklindedir (a.g.e.: 353-352). Araştırma sonuçlarına göre, büyük ve daha az çeşitlenmiş işletme grupları küçük ve daha fazla

çeşitlenmiş işletme gruplarına göre daha fazla doğrudan yabancı yatırım yapmaktadır (a.g.e.: 358).

İşletme gruplarının doğrudan yatırımlarının kapsamını incelemeye yönelik yapılan bir diğer çalışma, Sutherland'ın (2009) Çin işletme grupları üzerine yaptığı çalışmadır. Bu çalışma, Çin işletme grupları üzerinden bu bölümün başında belirttiğimiz her üç temaya ilişkin bilgi sağlamaktadır. 2006 yılı sonu itibariyle Çin işletme gruplarının yapmış oldukları doğrudan yabancı yatırımların % 10'u üretim, % 25'i kiralama ve işletme servisleri, % 17. 2'si toptan ve perakende satışı ve % 23. 8'i madencilik sektörüne ait yatırımlardır (a.g.e.: 16). 2006 yılı sonu itibariyle Çin işletme gruplarının doğrudan yatırımlarının % 64'ü Asya'ya, % 56. 3'ü Hong Kong'a, % 26. 3'ü Latin Amerika'ya, % 19'u Cayman Adalarına yapıldığı görülmektedir. Avrupa ve Kuzey Amerika'ya yapılan yatırımlar oldukça düşük olduğu görülmektedir (a.g.e.: 17). Bu ülkelere sırasıyla % 3 ve % 2. 1 oranında doğrudan yatırım yapılmıştır (aynı yer). Doğrudan yatırımların gerisinde yatan motivasyonlar değerlendirildiğinde ise, 2006 yılı sonu itibariyle yapılan yatırımların % 10'nundan daha azı stratejik varlık arama motivasyonuna sahip olduğu, genel olarak kaynak ve pazar arama motivasyonlarına sahip oldukları belirtilmektedir (a.g.e.: 21, 22). Yazara göre (a.g.e.), Çin işletme gruplarının doğrudan yatırımlarının çoğu kaynak veya stratejik varlık edinmekten çok ticari faaliyetleri kolaylaştırmak amacıyla yapılmaktadır (a.g.e.: 22).

İşletme gruplarının uluslararasılaşmasına ilişkin bir diğer çalışma, Feenstra ve arkadaşlarının çalışmasıdır (Frenstra vd., 1999). Yazarlar Güney Kore, Tayvan ve Japonya'nın pazar yapısının ABD'ye yaptıkları ihracatı etkilerini analiz etmişlerdir. Pazar yapısı ölçümünde bu ülkelerdeki işletme gruplarına odaklanan yazarlar, ülkelerdeki işletme gruplarının yapısal farklılıklarının ülkeden ihraç edilen ürünün çeşitliliği temelinde ticaret örüntülerini etkileyeceğini varsaymışlardır. Yazarların ilk hipotezleri işletme gruplarının hakim olduğu bir pazarın ürün çeşitliliği düzeyi tek ürün üreten firmaların hakim olduğu pazara göre daha az olacaktır (a.g.e.: 80) ve bu hipotezleri büyük ve dikey entegrasyona sahip işletme gruplarının olduğu Kore ile daha küçük ve aramal üretiminde daha fazla uzmanlaşmış işletme gruplarının olduğu Tayvan karşılaştırmasında doğrulanmıştır. Yazarların ikinci hipotezleri işletme gruplarının hakim olduğu bir pazarın ürün kalite düzeyi tek ürün üreten firmaların

hakim olduğu pazara göre daha fazla olacağıdır (a.g.e.: 81). Bu hipotezleri de doğrulanmıştır. Yazarlara göre işletme grupları ile yüksek seviyede entegrasyon olan bir ekonomide nihai ürün çeşitliliği azalacak fakat ürün kalitesi artacaktır (a.g.e.: 96). İhracat temelli uluslararasılaşma konusundaki bir diğer alışma Bolar'ın (2009) Hindistan'daki bilişim teknolojisi sektöründeki bağımsız ve gruba bağlı işletmelerin ihracat performanslarını incelediği çalışmadır. Bolar'ın çalışmasına göre (a.g.e.), işletmelerin gruba bağlı olup olmadıklarının bir önemi olmaksızın uluslararası çeşitlenme hizmet ihracatını pozitif yönde etkilemektedir. İhracat performansı üzerine yapılan bir diğer çalışma da Singh'in (2009) alışması olup, yazar ihracat performansının öncüllerinden biri olarak işletme gruplarına bağlı olma durumunu almıştır. 1990-2005 zaman aralığında 47140 Hindistan firmasının yıl gözlemine analize konu eden yazar, ihracat satışı ile yurt içi satışların karşılıklı birbirine bağımlı olduğunu, AR-GE harcamaları ile gruba bağlı işletme olmanın ihracatı pozitif yönde etkilediğini, reklam harcamalarının ise negatif yönde etkilediğini bulmuştur.

Güney Kore'deki dört büyük işletme grubunun (Daewoo, Hyundai, LG, Samsung) teknoloji transferi ve doğrudan yabancı yatırımlarını incelediği çalışmasında Hagemeister (1999), bu grupların başarılı bir Şekilde faaliyet gösterdikleri geniş endüstrilerdeki büyük ölçekli düşük ve orta düzey pazar segmentleri için yeni teknoloji satın aldıklarını, bu grupların en önemli problemlerinin kendi yüksek teknolojilerinin olmaması, düşük seviyede zkaynak ve karlılık oranlarına sahip olduklarını ve önemli ölçekte doğrudan yabancı yapmalarına rağmen bu yatırımların sınırlı coğrafi alanlara ve ürün gruplarında yaptıklarını belirtmiştir ve gerçek anlamda grup operasyonlarının küresel düzeyde olmadığını ifade etmiştir.

İspanya'daki dört işletme grubu üzerine karşılaştırmalı örnek olay çalışması ile bu grupların yurt dışına transfer ettikleri faaliyetlerinin nedenlerini inceleyen Valle ve arkadaşlarının (2011) alışmasına göre, incelenen işletme grupları coğunlukla üretimi dış kaynaklardan sağlamaktadır. Offshore için üretim lokasyonu belirlendiği zaman bu işletme gruplarının amaçları sadece maliyet avantajı sağlamak değil, aynı zamanda etkileşim içerisinde bulunmaları gereken dışarıdaki aracılar topluluğunun avantajlarında yararlanmak, yeni pazarlara ulaşmak ve kendi iş alanları ile ilgili kaynaklara ulaşmayı da göz önünde tutmaktadırlar.

Kim ve arkadaşları (2010), Güney Kore'deki kurumsal bağlamın daha pazar yönelimli olmasındaki aşamalı değişimin (erken dönem-geç dönem) işletme gruplarına bağlı firmalar ile bağımsız firmaların uluslararası çeşitlenme ile performansları arasındaki ilişkilerini etkileyip etkilemediklerini inceledikleri çalışmalarında, işletme gruplarına bağlı firma olmanın uluslararası çeşitlenmeleri ile finansal performanslarına pazar odaklı kurumsal değişimin erken aşamasında negatif etkisi söz konusu ile kurumsal yakınsama (institutional convergence) dönemi olarak ifade edilen geç dönemde veya kurumsal değişimin sonraki aşamasında pozitif etkisi olduğunu bulgulamışlardır.

Young-Ryeol vd. (2011); Kore işletme gruplarının (Chaebols) uluslararası pazarda faaliyet gösteren bağlı birimleri üzerine yaptıkları araştırmalarında, geç dönemde uluslararası pazarlara giren işletme gruplarının birimlerinin erken girenlere göre güçlü kaynak yapılarına sahip olmalarından dolayı daha fazla hayatta kalma oranına sahip olduklarını bulmuşlardır. Bir başka bulgu ise, erken giren işletme gruplarının daha fazla rekabetçi avantajları söz konusu ise, geç girenlere göre erken girenlerin uluslararası pazarlardaki bağlı birimlerinin hayatta kalma oranları daha fazla olduğudur. Ayrıca, uluslararasılaşmada sonradan gelen işletme grupları ile kıyaslandığında erken dönemde uluslararasılaşan işletme gruplarının bağlı birimlerinin faaliyet gösterdikleri ülkelerdeki deneyimlerinin birimlerinin hayatta kalma oranlarına bir etkisi olmadığı da bulunmuştur.

Binda ve Colli (2011), İtalya ve İspanya'daki işletme gruplarının 1973-2003 süresince sahiplik, strateji ve yapı bakımından yaşadıkları değişimleri incelemiştir. Makro iktisadi bağlamdaki değişimlerin sahiplik ve örgüt yapılarında bir değişim yaratmazken, çeşitlenme ve uluslararasılaşma stratejilerinde değişimler yaşandığını belirtmişlerdir. Her iki ülkenin uluslararasılaşmasını genel olarak değerlendiren yazarlar (a.g.e.: 27), inceledikleri dönem kesitinde her iki ülke işletme gruplarının uluslararasılaşma yönelimleri arttığı, fakat yüksek bir düzeye çıkmadığı ve hala önemli faaliyetlerini iç pazarda yürüttüklerini belirtmişlerdir. Yazarların tespit ettiği bir diğer önemli bulgu ise, bu ülkelerdeki işletme gruplarının çeşitlenme davranışları ile uluslararasılaşma davranışlarının bir birlerine alternatif değil bir arada bulunan stratejik davranışlar olduğudur (a.g.e.: 27). Yazarlara göre, en fazla

çeşitlenmiş işletme grupları aynı zamanda en fazla uluslararasılaşmış olanlardır (a.g.e.: 27).

Alacantara ve Mitsuhashi (2012), Japon araba parçası sektöründeki işletmelerin doğrudan yabancı yatırımlarında lokasyon seçiminin öncüllerine ilişkin yaptıkları araştırmalarında ana ülkede daha fazla rekabet ile karşılaştıklarında işletmelerin yüksek pazar fırsatı riski ve politik risk olan ülkeleri seçmelerinin daha olası olduğu varsayımını hem bağımsız hem de gruba bağlı işletme açısından sınımışlardır. Araştırma sonuçlarına göre, işletmelerin yabancı pazarlara girişlerinde riskten kaçınma eğilimi içerisinde olduklarını, ana ülkedeki yoğun rekabetin işletmelerin riskli girişler yapmasını arttırdığını, bağımsız firmaların rakiplerin olmadığı pazarlara girişlerinin daha olası olduğunu ve küçük işletme gruplarına bağlı firmaların büyüklere göre politik açıdan daha riskli ülkelere giriş yapma eğiliminde olduklarını ortaya koymuşlardır (a.g.e.: 345).

Chittoor ve arkadaşları (2009), Hindistan eczacılık sektöründeki 206 firma üzerine yapmış oldukları çalışmada, temel olarak ana ülkedeki liberalleşme sonrası dönemde eczacılık sektöründeki işletmelerin gereksinim duydukları teknolojik ve finansal kaynaklara ulaşmak için uluslararasılaştıkları tezini sınımışlardır. Yazarlara göre, uluslararasılaşma ülkedeki kurumsal bağlamdaki değişime karşı stratejik bir dönüşümdür (a.g.e.: 188). İşletme grupları ile bağımsız firmaların uluslararası teknolojik ve finansal kaynaklarının uluslararasılaşmalarına etkilerini ayrıştırdıkları sınımalarında, bağımsız firmalar için uluslararası teknolojik ve finansal kaynakların onların uluslararasılaşmalarında gruba bağlı firmalara göre daha güçlü etki yaptıklarını sonucuna ulaşmışlardır (a.g.e.: 193-194).

Bonaglia ve meslektaşları (2008), Arçelik örneğinden hareketle gelişmekte olan ülke çok uluslu işletmesinin uluslararasılaşma sürecininin doğasını incelemişlerdir. Gelişmekte olan ülke çok uluslu işletmesi olarak Arçelik'in uluslararasılaşması dört temel faktöre dayandıran yazarlara göre ilk faktör 1990'lara kadar ihracat temelli bir strateji benimserken 1990'lardan itibaren Avrupa'da satış ofisleri kurarak dışa açılmanın yeni bir boyut kazanması anlamında hızlı uluslararasılaşma stratejisidir. Yazarlara göre (a.g.e.), ikinci temel faktör teknolojik yeteneklerin inşası ve örgütsel adaptasyonudur. Üçüncüsü ise yeni markaların satın alınması ve kendisine ait Beko markası ile uluslararası pazarlama yetenekleri ve

datığım kanalları geliştirmesi olarak ifade edilmektedir (a.g.e.: 530). Arçelik'in uluslararasılaşmasını kolaylaştıran son faktör olarak, grup içi sermaye piyasası ve birikmiş yönetsel yetenekler yaratması açısından işletme grubu kaynaklarının işletme grubuna bağlı olma nedeniyle Arçelik'e yansımaları ifade edilmiştir (a.g.e.: 532).

Listedeki bir diğer çalışma Carmody'e ait olup, bu çalışmada Carmody (2002), Güney Afrika'nın uluslararasılaşmasının diğer bölge ülkelerinden farklı olarak içsel süreçlerle gerçekleştiğini ve bu süreçteki temel aktörlerin devlet ve büyük işletme grupları olduğunu belirtmiştir. Çalışmada (a.g.e.), işletme gruplarının farklı ekonomik politik dönemlerde (devletçi ve liberal dönem) uluslararasılaşma stratejilerini de değiştirdiklerini (örn. merkezlerini İngiltere'ye taşımaları) ve işletmeler kesiminde uluslararasılaşmada hakim rol oynadıkları belirtilmiştir.

Jones ve Wale (1998), üç tane ağ örgütsel formuna sahip İngiliz işletme grubunun (James Finlay, Harrisons&Crosfield, Borneo Company) 1945 yılından önceki uluslararasılaşma dinamiklerini inceledikleri çalışmalarında, bu işletme gruplarının uluslararası pazarlarda faaliyet göstermelerini sağlayan faktörler olarak şunlara işaret etmişlerdir. İlk belirtilebilecek husus bu işletme gruplarının hangi ev sahibi ülkeye hangi ürünlerle girebileceklerini bilmelerini sağlayan bilgiyi kullanabilme becerileridir (a.g.e.: 405). Bir diğer önemli faktör ise bu işletme gruplarının çeşitlenme konusundaki becerileridir (a.g.e.: 406). Bu yapı, işletme gruplarının bilgiyi kullanma ve izleme konusunda durumunu temel bir yetkinlik hale getirmiştir. Bu çalışmadan çıkarılabilecek genel bir sonuç olarak, girişimsel ve yönetsel yetkinliğin bilgi üzerine kurulduğu bu yapılardaki başarıyı daha serbest kılması ve bunun da faaliyet gösterilen ülkelere ilişkin (örtük) bilginin yapı tarafından içselleştirmesini sağlamasının bu üç İngiliz işletme grubunun uluslararası aktivitelerinde olumlu rol oynadığı belirtilebilir (a.g.e.).

Listelen bir başka çalışma ise Sterlacchini (2001) tarafından İtalyan üretim işletmelerinin ihracat performanslarının firma düzeyinde belirleyicileri ile ilgili yapmış olduğu çalışmadır. Araştırmanın işletme gruplarını ilgilendiren sonucu, küçük ve orta ölçekli firmaların işletme grubuna bağlı olma durumları ihracat performanslarını arttırmazken, büyük olanların işletme grubuna bağlı olması özellikle de uluslararası bir gruba bağlı ise, ihracat performansını arttırmaktadır. Yine ihracat performansı ile ilgili bir başka çalışma olan Yi vd.'nin (2012)

çalışmasında, yazarlar, Çin'deki 31 bölgeden toplam 359.874 işletme temelinde yaptıkları sınamalarında, işletme grubuna bağlı olmanın ihracat performansını arttırmadaki yenilikçiliğin etkisinde pozitif aracılık etki yaptığını ampirik olarak ortaya koymuşlardır.

Carney ve arkadaşlarının (2011) işletme grupları üzerine yaptıkları meta analiz çalışmasında, inceledikleri hipotezlerden biri performans ve işletme grubuna bağlı olma ilişkisindeki uluslararasılaşmanın aracılık etkisi olup olmadığına ilişkin olup, araştırmada ele alınan 141 çalışmanın örneklemelerinden ve bu çalışmalarda sınanan ilişkilerden hareketle işletme grubuna bağlı olma ile işletme grubunun performansı arasında uluslararasılaşmanın aracılık rolünün pozitif yönde anlamlı olduğu bulunmuştur.

Çalışmalar genel olarak değerlendirilmek istendiğinde işletme gruplarının uluslararasılaşmasına ilişkin akademik çalışmaların oldukça yeni geliştiğini belirtebiliriz. Bunu 39 çalışmanın yayınlanma tarihlerinin medyanının 2009 olduğundan anlayabiliriz. Ayrıca sadece iki çalışmada farklı ülkelerdeki işletme gruplarının aynı araştırmada söz konusu olması da çalışmaların ağırlıklı olarak tek ülkedeki işletme grupları örgütsel formunun uluslararasılaşma dinamikleri ile ilgili olduğu da bu alandaki çalışmaların yeniliğine bir işaret olarak değerlendirilebilir. Bu bölümde değerlendiren işletme grupları araştırmaları genel itibariyle Asya'daki işletme gruplarının uluslararasılaşmasıyla ilgilidir. 39 çalışmanın 11'i Hindistan işletme grupları zemininde değerlendirilmiş araştırmalardır. 5 tanesi ise Güney Kore'deki işletme grupları ile ilgilidir. Ayrıca bir çalışmada Güney Kore, Tayvan ve Japonya ile birlikte değerlendirilmiştir. Güney Kore'yi takiben, en fazla işletme grubunun araştırmaya konu edildiği ülke ise dört çalışma ile Tayvan'dır. Çin ve Japonya ise üçer çalışma ile Tayvan'ı takip etmektedir.

3. TÜRKİYE'DEKİ İŞLETME GRUPLARININ ULUSLARARASILAŞMASI ÜZERİNE GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA

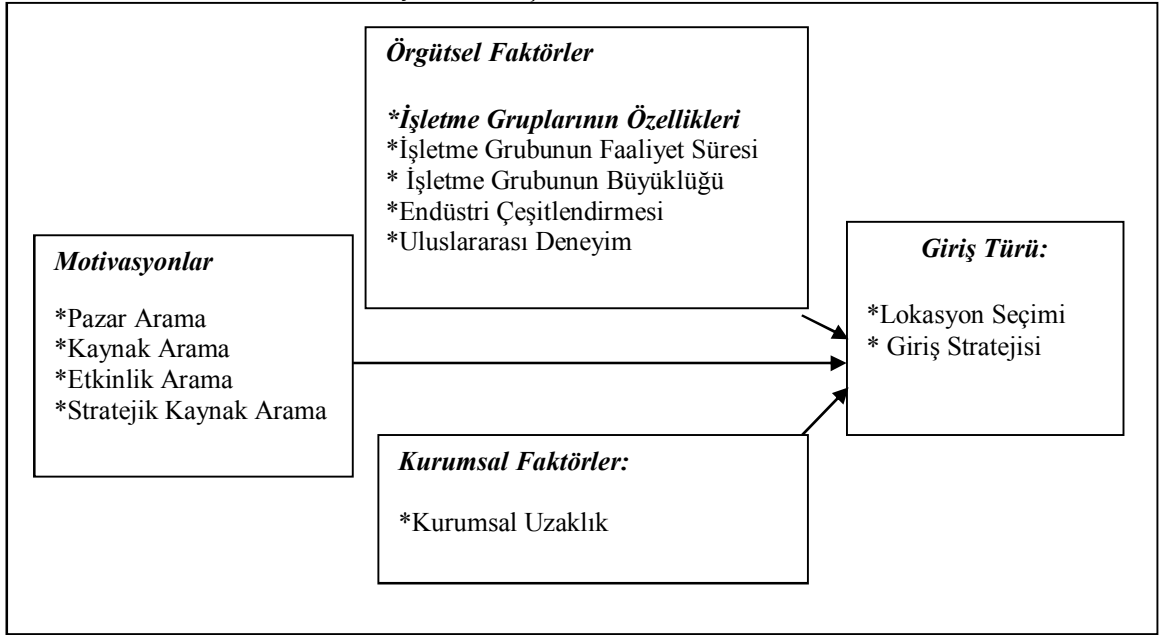
Daha önceki bölümde çalışmanın kurumsal alt yapısına ilişkin bilgiler aktarılmıştı. Bu bölümde ise sırasıyla, araştırmanın kuramsal çerçevesi ve bu çerçeveye dayandırılarak ortaya konan neden sonuç bağları, araştırmanın stratejisi ve buna bağlı olarak benimsenen yöntemler, araştırmanın örnekleme, araştırmadaki değişkenlerin ölçümü ve veri toplama teknikleri ve son olarak araştırmanın kısıtlılıkları belirtilecektir.

Literatür taramasında belirtilenleri genel olarak değerlendirdiğimizde, işletme gruplarının farklı örgütsel formları ima etmesi, farklı bilim alanlarının merceklerinden farklı yaklaşımlarla ele alınması ve farklı türleri olduğundan bahsetmiştik. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde hakim olan bu örgütsel forma ilişkin çalışmaların da yeni geliştiğini ve işletme gruplarının uluslararasılaşma konusunda çalışmalara ihtiyaç duyulduğu belirtmiştik. Literatür taramasının ilk bölümünde Türkiye'deki işletme gruplarının hakim örgütsel oldukları, yapılan bazı işletme sıralaması araştırmalarına dayanılarak gösterilmiştir. Ayrıca yabancı ülkelere yapılan doğrudan yabancı yatırımlarda da Türkiye'deki işletme gruplarının öncülüğüne dikkat çekilmişti. Daha sonra uluslararasılaşma konusu hakkında bilgiler aktarılmıştı. Uluslararasılaşmayı etkileyen faktörlerde konu başlıkları halinde belirtilmişti. Literatür taramasının son konusunda ise işletme gruplarının uluslararasılaşması ile ilgili yapılan çalışmaların bulgularından bahsedilmişti. İzleyen bölüm araştırma modeline dayandırılarak geliştirilen hipotezlerin aktarıldığı bölümdür

3. 1. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE ANALİZE KONU EDİLEN NEDEN-SONUÇ BAĞLARI

Türkiye'deki işletme gruplarının uluslararasılaşmasını anlamak için araştırma sorusu kapsamında uluslararasılaşma literatürüne dayanılarak geliştirilen model Şekil 3'de görülmektedir.

Şekil 3. Araştırmanın Modeli



Araştırmanın temel olarak açıklamaya çalıştığı mekanizma işletme gruplarının uluslararası operasyon birimlerinde ülke tercihleri ve bu birimleri için seçtikleri giriş şekli üzerinde (1) o birimi açma motivasyonları, (2) örgütsel yönlendiriciler ve (3) kurumsal yönlendiricilerin etkilerini sınamaktır. Bu çalışmada, giriş türü hem lokasyon seçimi hem de giriş şekli açısından değerlendirilmiştir. Araştırmanın modeline dayandırılarak ve bölüm 2.2.'deki aktarılan bilgiler temelinde geliştirilen hipotezleri iki ana kategoride belirtilebiliriz. İlk kategoride işletme gruplarının lokasyon tercihlerinde araştırma modelinde belirtilen yönlendiricilerin etkisinin varsayıldığı hipotezlerdir. Bunlar,

H1a: İşletme gruplarının yurt dışı birimlerinin lokasyon seçiminde birimin kurulma motivasyonunun etkisi söz konudur.

H1b: İşletme gruplarının yurt dışı birimlerinin lokasyon seçiminde işletme grubunun faaliyet süresinin etkisi söz konudur.

H1c: İşletme gruplarının yurt dışı birimlerinin lokasyon seçiminde işletme gruplarının endüstri çeşitlendirmesinin etkisi söz konusudur.

H1d: İşletme gruplarının yurt dışı birimlerinin lokasyon seçiminde işletme gruplarının uluslararası deneyimlerinin etkisi söz konudur.

H1e: İşletme gruplarının yurt dışı birimlerinin lokasyon seçiminde işletme gruplarının büyüklüğünün etkisi söz konudur.

H1f: İşletme gruplarının yurt dışı birimlerinin lokasyon seçiminde kurumsal uzaklığın etkisi söz konudur.

İkinci hipotez kategorisi işletme gruplarının yurt dışı pazarlarday aptıkları giriş şekillerini etkileyen araştırma modelinde belirtilen yönlendiricilerin etkisinin varsayıldığı hipotezlerdir. Bunlar,

H2a: İşletme gruplarının yabancı ülkeye yapmış oldukları girişlerde, giriş şekli üzerinde motivasyonun etkisi söz konusudur.

H2b: İşletme gruplarının yabancı ülkelere yapmış oldukları girişlerde, giriş şekli üzerinde faaliyet süresinin etkisi söz konusudur.

H2c: İşletme gruplarının yabancı ülkelere yapmış oldukları girişlerde, giriş şekli üzerinde işletme grubunun endüstri çeşitlendirmesinin etkisi söz konusudur.

H2d: İşletme gruplarının yabancı ülkelere yapmış oldukları girişlerde, giriş şekli üzerinde işletme grubunun uluslararası deneyimin etkisi söz konusudur.

H2e: İşletme gruplarının yabancı ülkelere yapmış oldukları girişlerde, giriş şekli üzerinde işletme grubunun büyüklüğünün etkisi söz konusudur.

H2f: İşletme gruplarının yabancı ülkelere yapmış oldukları girişlerde, giriş şekli üzerinde kurumsal uzaklığın etkisi söz konusudur.

İzleyen bölümde araştırmanın strateji hakkında bilgiler sunulmuştur.

3. 2. ARAŞTIRMA STRATEJİSİ

Bu araştırmanın, araştırma stratejisi çoklu örnek olay araştırmasıdır. Bu yöntemin seçim mantığı tartışılmadan önce örnek olay yönteminin karakterize eden bazı deskriptif bilgilerin sunulması ilerleyen açıklamalarda bu araştırma stratejisinin niçin benimsendiğini açıklarken yarar sağlayacağı düşünülmüştür. Genel olarak değerlendirildiğinde örnek olay araştırma stratejisi araştırma sorusunun ‘nasıl’ ve ‘niçin’ tarzında olduğu, araştırmacının olaylar hakkında kontrolünün az olduğu durumlarda ve gerçek yaşam içinde bir olguya (örn. bireysel yaşam çevrimleri, küçük grupların davranışları, örgütsel ve yönetesel süreçler, komşuluk değişimleri, okul performansı, uluslararası ilişkiler, ve endüstrilerin olgunlaşması gibi) odaklanıldığı durumlarda tercih edilmektedir (Yin, 2009: 4).

Bu araştırmanın temel sorusu dikkate alındığında, *araştırma sorusunun 'nasıl' türünde sorular olmasından*, bu soruların uluslararasılaşmanın temel mantığı için *sade frekanslar veya oluş sıklığından ziyade* uluslararasılaşmayı ve onu açıkladığı varsayılan temel değişkenler arasında *belli bir zamana yayılması gereken operasyonel bağları* ele alacağından ve bunu işlemi *birden fazla çalışma biriminden* yapacağından dolayı açıklayıcı çoklu örnek olay stratejisi benimsenmiştir (Vurgular, Yin, 2009: 9-10'nin açıklayıcı ve çoklu örnek olay çalışması için belirttiği kriterlerdir).

Örnek olay kapsamında seçilen işletme grupları üzerine derinlemesine inceleme yapılanmadan önce Ek. 3'deki listede yer alan ve faaliyet çeşitlendirmesi açısından 3 ve üzeri sektörde faaliyet gösteren işletme gruplarının yurt dışına yaptıkları yatırımlar tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu işletme gruplarına ait yatırımlar tespit edilirken farklı kaynaklara başvurulmuştur. Örneğin, öncelikli olarak kendi web sitelerine, faaliyet ve finansal raporlarına, Deloitte Türkiye'nin Turkish Outbound M&A adlı raporundan⁵⁵, çeşitli gazete veya internet haberlerinden⁵⁶ ve bire bir telefon görüşmesiyle kendilerine de başvurularak tespit edilen uluslararası birimlerin doğru olup olmadığı kontrol edilmiştir. Böylece belirtilen listedeki uluslararası birimlere sahip olan işletme gruplarına üzerine bir tarama (survey) araştırması yapılmıştır. Karşılaştırmalı örnek olaylardan önce tarama araştırması yapılarak belirtilen modeldeki etkileşimlerin nasıl olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Tarama araştırması ayrıca uluslararası birime sahip olanlar ile sahip olmayanlar arasındaki karşılaştırmayı da içermektedir. Bir bütün olarak bu araştırmadaki adımları sıralayacak olursak;

1) Türkiye'de faaliyet gösteren işletme gruplarının belirlenmesine yönelik Capital 2010, Fortune 2010 ve İstanbul Sanayi Odası 2010 En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu ve En Büyük İkinci 500 Sanayi Kuruluşu araştırmalarındaki işletmelerin ayrıştırılması için bir tarama araştırması,

⁵⁵ http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Turkey/Local%20Assets/Documents/turkey_tr_mnaoutbound_27012012.pdf, Erişim Tarihi: 07. 08. 2012

⁵⁶ <http://www.patronlardunyasi.com/haber/Cilgin-Turkler-sirket-avinda/124193>; <http://ekonomi.haberturk.com/makro-ekonomi/haber/693547-turklerin-yabanci-avi>; http://retailnews.com.tr/sn/news/pt/full/lang/tr/catId/53/id/10218/seo/Cilgin_Turkler_sirket_avinda, Erişim Tarihi: 07. 08. 2012.

2) Birinci tarama araştırması sonunda ortaya çıkan işletme gruplarında uluslararası birime sahip olan ve olmayan işletme gruplarının belirlenmesi ve bu işletme grupları için faaliyet süresi, büyüklük, endüstri çeşitlenmesi, çalışan sayısı ve gruba bağlı toplam işletme sayısını belirlemek için bir tarama araştırması,

3) İkinci tarama araştırması sonucu belirlenen uluslararası birime sahip olan işletme gruplarının hangi ülkelere, hangi yıl, ne şekilde ve hangi motivasyonla giriş yaptıklarının tespiti için bir üçüncü tarama araştırması,

4) Uluslararası birimlere sahip olan işletme grupları ile araştırmanın ana sorusunun cevaplanmasına ilişkin bilgiler edinmek üzere hepsine başvurulması ve kabul edenlerin çoklu örnek olay araştırmasına konu edilmesi şeklindedir.

3. 3. ÖRNEKLEM

Türkiye’de faaliyet gösteren işletme gruplarına ait toplu bir liste söz konusu değildir. Bu yüzden bu araştırmada öncelikle Türkiye orijinli bir işletme grubu listesi oluşturması hedeflemiştir. Bunu yaparken de listede olabildiğince çok sayıda işletme grubunun olması hedeflenmiştir. Bu amaçlar doğrultusunda Türkiye’deki büyük işletmeleri sıralamak amacıyla her yıl düzenli olarak yapılan üç farklı araştırmaya başvurulmuştur. Bunlardan ilki İstanbul Sanayi Odası tarafından her yıl yürütülen En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu ve En Büyük İkinci 500 Sanayi Kuruluşu araştırması, ikincisi Forbes Türkiye tarafından yürütülen en büyük 500 araştırması ve üçüncüsü Capital Dergisi tarafından yürütülen en büyük 500 araştırmalarıdır.

İşletme gruplarını tespit edebilmek için belirtilen işletme araştırmalarındaki işletmeler tek tek kategoriler açısından sınıflandırılmıştır. Bu listelerde yer alan işletmelerin ayrıştırılmasında öncelikle listede yer alan işletmelerin sermaye sahipliği açısından bir ayrıştırma yapılmıştır. Buna göre işletmeler altı farklı kategoriye ayrılmıştır. Bu kategoriler; (1) işletme grubuna bağlı işletmeler, (2) kooperatiflere veya birliklere bağlı işletmeler (örn. Tarım Kredi Kooperatifi, Trakya Birlik), (3) vakıf, Türk Silahlı Kuvvetleri (TSK) veya Ordu Yardımlaşma Kurumu (OYAK) gibi benzeri kurumlara bağlı işletmeler, (4) bağımsız işletmeler, (5) eğer varsa listelerde yer alan anonim işletmeler, (6) kamuya bağlı işletmeler ve (7) yabancı işletmeler (sermayesinin % 50’sinden fazlası yabancılara ait olanlar) şeklindedir. Bu kategorileştirmede işletme grupları, kendilerini grup veya holding olarak nitelendiren ve birden fazla sektörde faaliyet gösteren işletme gruplarıdır. İşletme gruplarının

sektörel faaliyetlerinin tespitinde 2-haneli Uluslararası Standart Enstitüsü Sınıflandırması'na (ISIC-Rev. 3) göre yapılmıştır. Bu sınıflandırmaya göre üç faaliyet (endüstri/iş) alanın altında kalan (bazı örneklerde hem kendilerini holding olarak hem de işletme/şirketler topluluğu olarak nitelendirdikleri görülmektedir) işletme grupları bağımsız işletme olarak değerlendirilmiştir. İstanbul Sanayi Odası 2010 yılı En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu ve En Büyük İkinci 500 Sanayi Kuruluşu araştırmalarında 30 işletme grubuna (kendilerini grup, şirketler topluluğu, şirketler grubu veya holding olarak nitelendiren) bağlı 39 işletme, 2010 Fortune 500 listesindeki 17 işletme grubuna bağlı 20 işletme ve 2010 Capital 500 listesindeki 13 işletme grubuna bağlı 17 işletme, bağlı oldukları işletme gruplarının ISIC-Rev. 3'e göre bir veya iki sektörde faaliyette göstermelerinden dolayı bağımsız işletmeler grubunda değerlendirilmişlerdir. Aşağıdaki Tablo'da bu sınıflandırmaya göre sayısal değerler çizelgelenmiştir.

Tablo 9. Türkiye’deki İşletme Sıralaması Araştırmalarındaki İşletme Kategorilerinin Sayıları ve toplam içindeki oranları⁵⁷

Liste	İşletme Grubu Sayısı	İşletme Grubuna Bağlı İşletme Sayı ve Oranı	Bağımsız İşletme Sayı ve Oranı	Kooperatif veya Birliğe Bağlı İşletme Sayı ve Oranı	OYAK ve TSK’ya Bağlı İşletme Sayı ve Oranı	Kamu İşletmelerinin Sayı ve Oranı	Yabancı Sermayeli İşletmelerin Sayı ve Oranı	Anonim (isimsiz)	Toplam
ISO 2010 En Büyük 500	80	156 (0,320)	197 (0,404)	5 (0,010)	13 (0,027)	12 (0,025)	105 ⁵⁸ (0,215)	12	500
ISO 2010 En Büyük İkinci 500	66	84 (0,177)	314 (0,661)	1 (0,002)	3 (0,006)	5 (0,011)	68 ⁵⁹ (0,143)	25	500
ISO 2010 En Büyük 500 ve En Büyük İkinci 500	119	240 (0,249)	511 (0,531)	6 (0,006)	16 ⁶⁰ (0,017)	17 (0,018)	173 ⁶¹ (0,180)	37	1000
Capital 2010 En Büyük 500	82	182 (0,373)	211 (0,432)	4 (0,008)	13 ⁶² (0,027)	-	78 ⁶³ (0,160)	12	500
Fortune 2010 En Büyük 500	89	171 (0,342)	230 (0,460)	4 (0,008)	13 (0,026)	12 (0,024)	70 ⁶⁴ (0,140)	-	500

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

⁵⁷ Parantez içerisindeki oranlarda, isimsizlerin (anonimlerin) türü belirlenemediği için toplam sayıdan düşülerek hesaplamaya dahil edilmemiştir.

⁵⁸ 1 tanesine OYAK, 11 tanesine 8 işletme grubu ortaktır.

⁵⁹ 1 tanesine OYAK, 6 tanesine 6 işletme grubu ortaktır.

⁶⁰ 5 tanesi TSK, 11 tanesi OYAK’a ait.

⁶¹ 2 tanesine OYAK, 17 tanesine 14 tane işletme grubu ortak.

⁶² 5 tanesi TSK, 8 tanesi OYAK’a ait.

⁶³ 5 işletmeye, 3 işletme grubu ortaktır.

⁶⁴ 2 işletmeye, 2 işletme grubu ortaktır.

2010 yılı İstanbul Sanayi Odası En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu araştırmasında işletme gruplarına bağlı işletmelerin toplam içindeki payı % 32, bağımsız işletmelerin toplam içindeki payı yüzde % 40.4 ve yabancı sermayeli işletmelerin toplam içindeki payı % 21.5'dir. ISO En Büyük İkinci 500 Sanayi Kuruluşu araştırmasında işletme gruplarına bağlı işletmelerin toplam içindeki payı % 17.7, bağımsız işletmelerin toplam içindeki payı % 66.1 ve yabancı sermayeli işletmelerin toplam içindeki payı % 14.3'tür. 2010 yılı ISO araştırmasına bir bütün olarak bakıldığında (1000 işletme-37 anonim) işletme gruplarına bağlı işletmelerin toplam içindeki payı % 24.9, bağımsız işletmelerin toplam içindeki payı % 53.1 ve yabancı sermayeli işletmelerin toplam içindeki payı % 18'dir. Bu oranlardan anlaşılacağı üzere, belli ekonomik kriterlere göre sıralanmış bütün bir listede, işletme gruplarına bağlı işletmelerin oranı arttıkça işletmelerin performansları artmaktadır. Bu durum yabancı sermayeli işletmeler içinde geçerliken, bağımsız işletmeler için geçerli değildir.

2010 yılı Capital 500 listesinde işletme gruplarına bağlı işletmelerin toplam içindeki payı % 37.3, bağımsız işletmelerin toplam içindeki payı % 43.2 ve yabancı sermayeli işletmelerin toplam içindeki payı % 16'dır. 2010 yılı Fortune 500 listesindeki örüntü incelendiğinde işletme gruplarına bağlı işletmelerin toplam içindeki payı % 34.2, bağımsız işletmelerin toplam içindeki payı % 46 ve yabancı sermayeli işletmelerin toplam içindeki payı % 14'tür. İşletme gruplarının önemine işaret edebilecek bir diğer değerlendirme bu üç listenin ilk 10 işletmesinin hangi kategoriye ait olduğudur. ISO en büyük 500'ün 10 firmasından 6'sı, Capital 500 ilk 10'da 6 firma ve Fortune 500'de ilk 10'da 3 firma işletme grubuna bağlıdır. Fortune 2010 listesinin ilk 10'nunda işletme grubu sayının düşük olma sebebi, yapılan bu araştırmada devlet işletmelerinin de dahil edilmesidir ve bu listenin ilk 10'nunda 4 devlet işletmesi bulunmaktadır. Capital 500 araştırmasında ise tablo'dan da anlaşılacağı üzere kamuya ait işletmeler yoktur. Fortune 2010 listesindeki ilk 10'daki 4 kamuya ait işletme çıkarılıp, 4 kamuya ait olmayan ardıl işletme ilk 10'a dahil edildiğinde, ilk 10'da 6 tane işletme grubuna bağlı işletme bulunmaktadır. Her üç listenin de en tepesinde işletme grubuna bağlı bir işletme bulunmaktadır.

Belirtilen sayısal değerler işletme gruplarının önemine ilişkin bir fikir veriyor olsa da asıl önemli olan bunların belirtilen listelerdeki sıralama ölçütü olarak

kullanılan ölçütler açısından ekonomik ağırlıklarıdır. Şimdi sırası ile bu listelerin sağlamış oldukları ekonomik değerler temelinde kategorileştirdiğimiz türlerin paylarını belirtelim.

Tablo 10. Türkiye’deki İşletme Sıralaması Araştırmalarındaki İşletme Kategorilerinin Genel Ekonomik Verilerinin Oransal Deseni⁶⁵

	En Büyük İşletme Araştırmaları	Net Satışlar	FVÖK/ VÖK	Aktif	Özkaynak	İhracat	Çalışan Sayısı
İşletme Grubuna Bağlı İşletme (1)	İSO 500/2. 500	0,438/0,192	0,352/0,111	0,392/0,296	0,363/0,268	0,491/0,161	0,359/0,186
	İSO 1000	0,407	0,334	0,380	0,351	0,448	0,317
	Capital 500	0,442	0,510			0,535	0,433
	Fortune 500	0,409	0,423	0,395	0,413	0,566	0,381
Bağımsız İşletme (2)	İSO 500/2. 500	0,191/0,642	0,121/0,717	0,165/0,546	0,152/0,547	0,188/0,681	0,244/0,636
	İSO 1000	0,249	0,165	0,215	0,200	0,252	0,338
	Capital 500	0,245	0,170			0,249	0,305
	Fortune 500	0,223	0,161	0,177	0,154	0,276	0,294
Kooperatif veya Birliğe Bağlı İşletme (3)	İSO 500/2. 500	0,011/0,002	0,008/-0,011	0,013/0,006	0,011/0,003	0,001/0,006	0,011/0,003
	İSO 1000	0,010	0,007	0,012	0,010	0,002	0,009
	Capital 500	0,008	0,006			0,000	0,005
	Fortune 500	0,007	0,004	0,004	0,006	0,001	0,004
OYAK ve TSK’ya Bağlı İşletme (4)	İSO 500/2. 500	0,041/0,007	0,059/0,017	0,092/0,011	0,087/0,018	0,026/0,003	0,050/0,003
	İSO 1000	0,037	0,056	0,082	0,079	0,023	0,039
	Capital 500	0,039	0,075			0,073	0,038
	Fortune 500	0,025	0,049	0,050	0,053	0,023	0,032
Kamu İşletmeleri (5)	İSO 500/2. 500	0,067/0,012	0,302/0,005	0,175/0,012	0,239/0,016	0,014/0,006	0,143/0,014
	İSO 1000	0,060	0,280	0,154	0,213	0,013	0,112
	Capital 500						
	Fortune 500	0,149	0,187	0,246	0,245	0,019	0,116
Yabancı Sermayeli İşletme (6)	İSO 500/2. 500	0,250/0,145	0,158/0,161	0,161/0,130	0,147/0,148	0,279/0,143	0,194/0,159
	İSO 1000	0,237	0,159	0,157	0,147	0,262	0,185
	Capital 500	0,266	0,240			0,143	0,219
	Fortune 500	0,188	0,175	0,127	0,130	0,115	0,172

Kaynak: Yazar tarafından hesaplanmıştır.

⁶⁵ Anonimlerin türü belirlenemediği için toplam sayıdan düşülerek oran hesaplamasına dahil edilmemiştir. Tablo yazar tarafından hesaplanmıştır. Capital 500 2010 araştırmasında Net Satışlar yerine Ciro (TL) olarak vermiştir. Fortune 500 2010 araştırmasında FVÖK, Capital 500 2010 ve İSO 1000 araştırmasında araştırmasında VÖK verilmiştir. Capital ve ISO araştırmalarında ihracat değeri dolardır.

Anonimler ve kayıp değerler⁶⁶ olmaksızın listelerin sağlamış olduğu kriterler kapsamında oransal dağılımlar yukarıdaki Tablo 10.'da görülmektedir. Tabloyu incelediğimizde işletme gruplarının diğer belirtilen örgütsel formlar karşısında ekonomik olarak ağırlığı en fazla olan örgütsel form olduğu açıkça görülmektedir. Dikkat çeken bir nokta yabancı sermayeli işletmelerin Türkiye'de faaliyet gösteren bağımsız işletmelerle belirtilen ekonomik değerler kapsamında birbirlerine yakın olmasıdır. Capital 500 ve Fortune 500 araştırmasındaki Türkiye'de faaliyet gösteren yabancı şirketlerinin bağımsız şirketlerden hemen hemen çok yakın olsa da daha fazla orana sahip olduğu da görülmektedir. İhracat değerlerinin oransal dağılımına listeseler temelinde baktığımızda ise işletme gruplarına bağlı şirketlerin iki listede Türkiye'deki işletmelerin ihracat değerlerinin yarısından fazlası gerçekleştirdikleri, bir liste de ise hemen hemen yarısını gerçekleştirdikleri görülmektedir. Belirtilen oransal dağılımlardan da anlaşıldığı üzere Türkiye'de işletmeler kesiminde işletmeler grupları hakim örgütsel form olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 9.'da her üç en büyük işletme sıralaması araştırmasında sayısal dağılımı belirtilen işletme grupları tek bir liste haline getirildiğinde ve bunlardan mükerrer olanlar çıkarıldığında 140 farklı işletme grubuna ulaşılmıştır. Bu işletme grupları üzerine yapılan taramalar neticesinde bunların 75 işletme grubunun yurt dışı ülkelerde en az bir birimi olduğu, 58 işletme grubunun yurt dışında herhangi bir birimi olmadığı tespit edilmiştir. Kalan 7 işletme grubu ise işletme grubuna ait güvenilir bilgi edinilemediği ve araştırma esnasında ikisinin faaliyetlerin

⁶⁶ Listelerde kayıp değerler söz konusudur. Fortune 500 listesinde FVÖK için 1. Grupta 12, 4. Grupta 1, 2. Grupta 12, 5. Grupta 3 ve 6. Grupta 5 kayıp değer söz konusudur. Yine aynı listenin İhracat değerlerindeki kayıp değerlerin gruplara göre dağılımı şöyledir. 1. Grupta 21, 2. Grupta 32, 3. Grupta 2, 4. Grupta 1, 5. Grupta 7 ve 6. Grupta 10 işletmenin ihracat değeri belirtilmemiştir. Capital listesinde de kayıp değerler söz konusudur. Capital araştırmasının VÖK değerlerinde kayıp değerlerin dağılımı şu şekildedir: 1. Grup için 23, 2. Grup için 56, 3. Grup için 2, 4. Grup için 1 ve 6. Grup için 24 kayıp değer söz konusudur. İstanbul Sanayi Odası En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu 2010 listesinde ise Satış Hasılatı değerleri için 6. Grupta 10, Özkayna değerlerinde 1. Grup için 26, 2. Grup için 38, 6. Grup için 35, Aktif değerlerinde 1. Grup için 20, 2. Grup için 30, 6. Grup için 29, Vergi Öncesi Kar değerlerinde 1. Grup için 29, 2. Grup için 48, 6 grup için 41, İhracat değerlerinde 1. Grup için 24, 2. Grup için 26, 3. Grup için 1, 4. Grup için 3, 5. Grup için 7 ve 6. Grup için 22, çalışan sayısı değerlerinde 1. Grup için 15, 2. Grup için 26 ve 6. Grup için 24 işletmenin kayıp değeri söz konusudur. İstanbul Sanayi Odası En Büyük İkinci 500 Sanayi Kuruluşu araştırmasında ise, Özkaynak değerinde 1. Grup için 15, 2. Grup için 64, 4. Grup için 1, 5. Grup için 1 ve 6. Grup için 11, Aktif değerlerinde 1. Grup için 12, 2. Grup için 57, 4. Grup için 1, 5. Grup için 1 ve 6. Grup için 9, Vergi Öncesi Kar Değerlerinde 1. Grup için 18, 2. Grup için 70, 4. Grup için 1, 5. Grup için 1 ve 6. Grup için 16, ihracat değerlerinde 1. Grup için 18, 2. Grup için 66, 4. Grup için 1, 5. Grup için 4 ve 6. Grup için 11 ve çalışan sayısı değerlerinde 1. Grup için 13, 2. Grup için 43, 4. Grup için 1, 5. Grup için 1 ve 6. Grup için 6 işletmenin kayıp değeri söz konusudur.

durdurulması nedeniyle araştırmalara konu edilememiştir. Ek 7’de bu işletme gruplarının listesi görülmektedir.

3. 4. DEĞİŞKENLERİN ÖLÜMÜ VE VERİ TOPLAMA TEKNİĞİ

Araştırmada öncelikle tarama ile elde edilen dataya ilişkin kantitatif analizler yapılmış, bir de araştırmaya katılmayı kabul eden işletme grubu veya onlara bağlı birimlerle görüşmeler yapılmıştır. Kantitatif analizlere konu edilebilen değişkenler ve bunların ilemselleştirilmeleri Tablo 11’de sunulmuştur.

Tablo 11. Kantitatif Analize Konu Edilen Araştırma Değişkenleri ve Bunların İşlemselleştirilmesi

Değişken	İşlemselleştirme	rnek alışma
Uluslararasılaşma Motivasyonu ⁶⁷	Pazar arama motivasyonu ise 1 değil ise 0.	(Alcantara ve Mitsuhashi, 2012)
İşletme Grubunun Faaliyet Süresi	İşletme grubuna bağlı işletmelerden en eski olanın kuruluş yılından bugüne olan toplam yıl sayısı.	(Kumar vd. , 2012; Tan ve Meyer, 2012).
İşletme Grubunun Büyüklüğü	Hem alışan sayısı hem de gruba bağlı toplam işletme sayısı	(Khanna ve Palepu, 2000; Choi ve Cowing, 2002; Kumar vd. , 2012).
İşletme Grubunun Endüstri eşitlendirmesi	ISIC Rev. 3’e göre faaliyet gösterilen sektör sayısı. ⁶⁸	(Khanna vePalepu, 2000).
İşletme Grubunun Uluslararası Deneyimi	Hem işletme grubunun sahip olduğu uluslararası operasyon birimlerinin en eskisinin faaliyet süresi hem işletme grubunun faaliyet gösterdiği farklı yabancı ülke sayısı.	(Kumar vd. , 2012; Dikova ve Witteloostuijn, 2007).
Kurumsal Uzaklık ⁶⁹	Düzenleyici (Regulatory) Kurumsal Uzaklık 2013 yılı The Global Competitiveness Report’da ‘institutions’ skorları arasındaki farklılık ve Economic Freedom Index’in 2013’de Türkiye ile diğer ülkelerin kurumlar (institutions) skorlarının mutlak farkı.	(Xu vd., 2004). (Meyer vd. 2009)

⁶⁷ (1) o ülkedeki kaynaklara erişim (doğal kaynaklar, işgücü, hammadde, o ülkedeki teknolojik yetenek, yönetim veya pazarlama uzmanlığı ve örgütsel yetenekler vb. için) amacı için ise kaynak arama motivasyonu, (2) o ülkedeki veya o bölgedeki komşu ülkelerin pazarlarına erişmek (o ülkeye veya o bölgeye daha kolay ve düşük maliyetli ürün ve hizmet sunmak için) amacı için ise pazar arama motivasyonu, (3) daha fazla etkinlik sağlamak (küresel pazarda daha etkin bir işbölümü veya mevcut yabancı ve yerel varlıkların portföy uzmanlığını arttırmak için); amacı için ise etkinlik arama motivasyonu, (4) yabancı işletmelerin varlıklarını satın alarak uzun dönemli stratejik hedefleri gerçekleştirmek için ise stratejik varlık arama motivasyonu (Dunning ve Lundan, 2007) .

⁶⁸ (<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcst.asp?Cl=2&Lg=1&Top=1>)

⁶⁹ Kurumsal uzaklık iki ülkenin düzenleyici, bilişsel ve normatif kurumları arasında var olan benzerliklerin ya da farklılıkların düzeyidir (Kostova 1996: 30).

Giriş Şekilleri ⁷⁰	Uluslararası birim, Yeni girişim ise 1, değil ise 0, Ortak Girişim ⁷¹ ise 1 değil ise 0, Satın Alma ise 1 değil ise 0 ⁷² , Sıfırdan Yatırım ise 1, değil ise 0. Ayrıca birim üretim birimi ise 1, değil ise 0, hizmet birimi ise 1, değilse 0.	(Root, 1994: 7; Wild vd. , 2010: 396; Çavuşgil vd. , 2008: 429).
Lokasyon	Söz konusu yatırım gelişmiş ülke yatırımı ise 1, gelişmekte olan ülke yatırımı ise 0.	Dünya Bankası (The World Bank) ve Birleşmiş Milletler (United Nations) ⁷³ sınıflandırmalarından yararlanılarak yazar tarafından ayrıştırılmıştır.

Ek 7. ve Ek 8. 'de belirtilen işletme grupları üzerine 2011-2012 yıllarında yapılan taramalar ile Tablo 11.'de belirtilen değişkenler ait veriler toplanmıştır. Bu süreçte öncelikle işletme gruplarının resmi faaliyet raporları ve finansal tablolarından bilgilere ulaşılmıştır. Faaliyet raporları ve finansal bilgilere ulaşılmayan işletme gruplarına ise tek tek telefon ve e-mail aracılığıyla ulaşılmış ve o işletme grubuna ait bilgilerin kontrolü istenmiştir. Yedi işletme grubuna ait sağlıklı verilere ulaşamadığı için onlar araştırma haricinde tutulmuştur. Uluslararası birimi olan işletme gruplarının, mevcut birimlerinin hangi yıllarda ve hangi şekilde kurulduğu (veya edinildiği) tespit edilmiştir. Pazarlama ve satış amaçlı kurulan birimler doğrudan Pazar arama motivasyonu şeklinde kaydedilmiş ve diğer birimler için yine işletme gruplarına başvurularak her bir birime ilişkin dipnot 64.'deki seçenekleri seçmeleri istenmiştir. Ülkeler belirlendikten sonra o ülkeler ile Türkiye arasındaki kurumsal mesafe hem 2013 yılı The Global Competitiveness Report'da 'institutions' skorları arasındaki farklılık, hem de Economic Freedom Index'in 2013'de Türkiye ile diğer ülkelerin kurumlar (*institutions*) skorlarının mutlak farkı hesaplanmıştır ve işletme grubuna ait birimin faaliyet gösterdiği ülke ile Türkiye'nin kurumsal mesafesi bu hesaplanan skorlara göre belirlenmiştir.

⁷⁰ Ortak girişim, iki veya daha fazla bağımsız işletmenin ortak bir işletme amacını gerçekleştirmek amacıyla ayrı bir işletme kurmaları ve ortaklaşa sahip olmalarıdır (Wild vd. , 2010: 396). Satın alma, yurt dışında var olan bir işletmenin veya tesisin satın alınmasını ifade eder. (Çavuşgil vd. , 2008: 429). Sıfırdan yatırım, yurtdışında var olan bir tesisi satın almak yerine yeni bir üretim, pazarlama veya idari tesisi inşa etmek için yatırım yapılmasıdır (Çavuşgil vd. , 2008: 429).

⁷¹ Ortak girişimdeki payı da dikkate alınmıştır. Kategoriler şöyledir. 1) Çoğunluk payına sahip olunan ortak girişim. (>50), 2) Ortak paya sahip olunan ortak girişim. (=50), 3) Azınlık paya sahip olunan ortak girişim. (<50).

⁷² Satın Alma oranları da dikkate alınmıştır. Kategoriler şöyledir. 1) Bütün hisseye sahip olunan satın alma. (>95), 2) Çoğunluk hisseye sahip olunan satın alma. (% 50-% 95), 3) Eşit payla satın alma. (=50), 4) Azınlık hisseye sahip olunan satın alma. (<50).

⁷³ http://unctadstat.unctad.org/UnctadStatMetadata/Classifications/UnctadStat.Countries.GeographicalRegionslist.Classification_En.pdf

İşletme grupları üzerine bu taramamanın yanı sıra görüşmeyi kabul eden işletme gruplarının yöneticileri ile derinlemesine mülakat yapılmıştır. Bazı işletme grupları, uluslararası birimi olan bağlı işletmeleri görüşülmesini istediği için Ek 1'den de görüleceği üzere hem işletme grubu düzeyinde hem de gruba bağlı işletme düzeyinde görüşme soruları hazırlanmıştır. Bu görüşme sorularında faaliyet gösterilen yurt dışı ülke ile Türkiye'nin kurumsal mesafesini değerlendirmek için Chio vd. 'nin (2010) geliştirdikleri algılanan kurumsal farklılıklar (*perceived institutional differences*) faktörleri kullanılmıştır.

3. 5. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırmanın belli başlı sınırlılıkları bulunmaktadır. Bunların başında bu araştırmada konu edilen işletme gruplarına ait operasyon birimlerinin faaliyetleri devam eden operasyon birimleri olmasıdır. İşletme gruplarından sağlıklı bilgi edinilemediği için geçmişte yapmış oldukları ve şuan faaliyet göstermedikleri uluslararası operasyonlar hakkında veri toplanamamıştır. Ayrıca görüşmeler sadece kabul alınan işletme grupları veya onlara bağlı işletmeler ile yapılmıştır. Uluslararası birimleri kurdukları yıl araştırma geliştirme ve pazarlama harcamaları hakkında veri toplamak için işletme gruplarına özgü anket tasarlanıp gönderilmiş fakat o anketlerin geri dönüşünü çok sınırlı olduğu için tarihsel süreçte işletme gruplarının araştırma ve geliştirme ve pazarlama harcamaları hakkında bilgi edinelememiştir. Aynı anket tasarımı içerisinde işletme gruplarının faaliyet gösterdikleri ülkelerle Türkiye arasındaki kurumsal mesafeyi değerlendirmeleri istenmiş fakat anketlerin geri dönüşü sınırlı olduğu için bu ölçüm de analize konu edilememiştir. Belirtilen tasarımda işletme gruplarının büyüklüğünün ölçümü için yıllık satış tutarları da istenmiştir. Fakat özellikle çoğu halka açık olmayan işletme grubu yetkilisi bu bilgiyi paylaşmayı ret etmişlerdir. İşletme grubu büyüklüğü için çalışan sayısı ve işletme grubuna bağlı işletme sayısı kullanılmak zorunda kalınmıştır. Görüşme yapılan işletme grubu veya pnlara bağlı işletmelerdeki yetkililerde bazı bilgileri paylaşmayı ret etmişler. Bu noktada bazı görüşmelerde istenen derinliğe ulaşılamamıştır.

4. BULGULAR

Araştırma bulguları iki ana kısım halinde sunulmuştur. İlk kısımda kantitatif analizlere yer verilmiştir. Bu analizler hem işletme grupları düzeyinde hem de işletme gruplarının uluslararası birimleri düzeyinde gerçekleştirilmiştir. İkinci kısım ise kalitatif analizin yer aldığı bölümdür. Bu bölümde araştırma kapsamında görüşmeyi kabul eden işletme grupları ve/veya onlara bağlı işletmelerden mülakatlarla edinilen bilgiler ve ilgili işletme grubu/bağlı işletmeye dair ikincil kaynaklardan edinilen bilgiler bir araya getirilmeye çalışılarak araştırma sorusuna yanıt aranmaya çalışılmıştır.

4. 1. KANTİTATİF ANALİZLER

Örnekleme bölümünde belirtildiği üzere bu araştırmada 133 işletme grubuna ait veriler derlenmiştir. Bu 133 işletme grubunun 75'inin (*bkz. Ek 7*) uluslararası pazarlarda en az bir operasyon birimi bulunmaktadır. Uluslararası operasyon birimine sahip 75 işletme grubunun uluslararası pazarlarda toplam 808 operasyon birimi tespit edilmiştir. Bu bölüm, dört alt bölümden oluşmaktadır. İlk alt bölümde, 75 işletme grubuna ait 808 birim hakkında tanımlayıcı istatistikler sunulmuştur. İkinci alt bölümde ise, araştırmadaki 133 işletme grubunun uluslararası birimlere sahip olanları ile olmayanlarının grup karakteristiklerinin karşılaştırılmalarına yönelik istatistiksel analizler yapılmıştır. Bu alt bölümde üç farklı düzeyde yapılan istatistiksel analizlerin sonuçlarının sunumu yapılmıştır. İlk önce uluslararası birime sahip olan 75 işletme grubu ile uluslararası pazarlarda operasyon birimi bulunmayan 58 işletme grubununun (*bkz. Ek 8*) örgütsel karakteristikleri açısından (faaliyet süresi, endüstri çeşitlendirmesi ve büyüklük) karşılaştırması yapılmıştır. Bu iki farklı gruptan hareketle işletme gruplarının uluslararası pazarlarda en az bir operasyon birimine sahip olma durumuna belirtilen örgütsel karakteristiklerin istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi olup olmadığı da sınıanmıştır. Üçüncü alt bölümde, sadece uluslararası birime sahip olan işletme gruplarının sahip oldukları birim sayıları temelinde analizler yapılmıştır. Dördüncü alt bölümde ise, araştırma modelinin genel olarak testine ilişkin analizler bulunmaktadır. İzleyen bölümde uluslararası birime sahip olan işletme gruplarının genel olarak uluslararasılaşma profiline ilişkin istatistiksel bilgiler sunulmuştur.

4. 1. 1. ULUSLARARASI BİRİMLERE SAHİP OLAN İŞLETME GRUPLARININ ULUSLARASILAŞMA PROFİLİNE İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

Araştırmada en az bir uluslararası operasyon birimine sahip olan 75 Türkiye kökenli işletme grubunun toplam uluslararası birim sayısı 808 olarak tespit edilmiştir. Bu girişimlere ait tanımlayıcı istatistikler izleyen tablolarda sunulmuştur. İlk olarak bu birimlerin hangi ülkelerde faaliyet gösterdikleri belirtilmiştir. Tablo 12’de üretim birimi olma durumu da ayrıştırılarak bu birimlerin genel olarak hangi ülkelerde faaliyet gösterdikleri görülmektedir.

Tablo 12. Türkiye’de 75 İşletme Grubunun Yurt Dışı Operasyon Birimlerinin Ülkelere ve Üretim Birimi Olup Olmama Durumuna Göre Dağılımı

Ülkeler	Üretim Birimi Olma Durumu		Toplam	Ülkeler	Üretim Birimi Olma Durumu		Toplam
	Diğer	Üretim			Diğer	Üretim	
ABD	31	7	38	Afganistan	1	0	1
Almanya	55	6	61	Arjantin	0	1	1
Arnavutluk	7	3	10	Avustralya	1	0	1
Avusturya	5	0	5	Azerbaycan	16	3	19
Bahreyn	3	1	4	Belçika	4	1	5
Beyaz Rusya	4	0	4	Birleşik Arap Emirlikleri	28	1	29
Bosna Hersek	2	3	5	Botsvana	1	0	1
Brezilya	0	1	1	Bulgaristan	6	6	12
Cezayir	5	1	6	Çek Cumhuriyeti	1	0	1
Çin	9	5	14	Endonezya	0	2	2
Fas	5	0	5	Finlandiya	1	0	1
Fransa	9	2	11	Gana	0	1	1
Güney Afrika Cumhuriyeti	2	1	3	Güney Kore	1	1	2
Gürcistan	5	7	12	Hırvatistan	11	0	11
Hindistan	5	3	8	Hollanda	87	2	89
Hong Kong	3	0	3	Irak	12	4	16
İngiliz Virgin Adaları	3	0	3	İngiltere	29	1	30
İran	1	2	3	İrlanda	4	0	4
İspanya	5	2	7	İsrail	1	4	5
İsveç	1	1	2	İsviçre	11	0	11
İtalya	12	5	17	Jersey	2	0	2
Katar	13	1	14	Kazakistan	27	4	31
Kırgızistan	2	1	3	KKTC	11	0	11
Kosova	6	0	6	Kuveyt	1	1	2
Libya	4	0	4	Lüksemburg	5	0	5
Macaristan	5	2	7	Makedonya	2	0	2
Malezya	0	1	1	Malta	3	0	3
Meksika	0	1	1	Mısır	6	15	21
Moldova	1	1	2	Namibya	1	0	1
Nijer	1	0	1	Norveç	1	0	1
Özbekistan	3	1	4	Pakistan	2	3	5
Panama	1	0	1	Polonya	3	1	4
Romanya	18	11	29	Rusya	63	28	91
Sırbistan	1	0	1	Singapur	2	1	3
Slovakya	2	1	3	Slovenya	2	0	2
Sudan	3	0	3	Suriye	1	0	1
Suudi Arabistan	16	1	17	Tacikistan	1	0	1
Tataristan	0	1	1	Tayland	2	1	3
Tayvan	1	0	1	Tunus	2	1	3
Türkmenistan	5	5	10	Ukrayna	12	9	21
Umman	13	0	13	Ürdün	1	4	5
Yunanistan	4	0	4	Toplam	636	172	808

Tablo 12’den görüleceği üzere, Türkiye kökenli 75 işletme grubunun üretim amaçlı yatırım yaptıkları ülkelere baktığımızda en fazla Rusya’da birim olduğu görülmektedir. Rusya’da 28 üretim birimi tespit edilmiştir. Rusya’da en fazla üretim birimi bulunan grup İşbankası Grubu’dur. Grubun bağlı ortaklıktan olan Şişecam’a ait 12 üretim birimi bulunmaktadır. Rusya’da ikinci en fazla üretim birimine sahip

işletme grubu ise Anadolu Grubu'dur. Anadolu Grubu'nun bu ülkede 5 tane üretim birimi söz konusudur. Bu beş birimin dördü grubun Anadolu Efes işletmesine aittir. Diğer birim ise grubun Adel işletmesi ile Faber-Castell'in % 50- % 50 ortaklıkla kurdukları işletmedir. Rusya'yı takiben en fazla ikinci üretim birimi Mısır'dadır. Mısır'da toplam 15 tane üretim birimi tespit edilmiştir. Mısır'da en fazla üretim birimine sahip grup 3 üretim birimi ile İşbankası Grubu'dur. Bu işletmeler grubun Şişecam işletmesine aittir. Üçüncü en fazla üretim birimine sahip olunan ülke ise 11 üretim biriminin olduğu Romanya'dır.

İşletme grupları, üretim amaçlı olmayan türdeki birimlerde en fazla birime sahip Hollanda'da sahiptir. Hollanda'da 75 işletme grubuna ait toplam 87 üretim harici amaçla sahip olunan birim söz konusudur. Hollanda'da en fazla üretim amaçlı olmayan birime sahip olan işletme grubu 27 birim ile Enka Grubu'dur. Enka Grubu'nun özellikle elektrik dağıtımı ve gemi kiralama alanlarındaki operasyonlarını bu ülkedeki birimleri üzerinden yürüttüğü tespit edilmiştir. Hollanda'da üretim amaçlı olmayan birimlere en fazla sahip olan ikinci işletme grubu Doğuş Grubu'dur. Grubun bu ülkede 10 işletmesi vardır. Üretim amaçlı olmayan diğer birimlere en fazla sahip olduğu ikinci ülke 63 birim ile Rusya'dır. Bu ülkede en fazla birime sahip olan grup Doğan Grubu'dur. Doğan Grubu'nun bu ülkede faaliyet konusu üretim olmayan toplam 30 birimi söz konusudur. Bu işletmeler medya sektöründe faaliyet göstermektedirler. Üretim dışında kalan faaliyetler açısından en fazla birime sahip olunan üçüncü ülke Almanya'dır. Türkiye'deki 75 işletme grubunun bu ülkede üretim harici faaliyette bulunan toplam 55 birimi bulunmaktadır. Bu ülkedeki üretim amaçlı olmayan birimlerin en fazlasına 5 birim ile Sabancı Grubu sahiptir. İzleyen tablo 75 işletme grubuna ait 808 birimin ana faaliyet konusunu göstermektedir.

Tablo 13. Türkiye'de 75 İşletme Grubunun Yurt Dışı Operasyon Birimlerinin Ana Faaliyet Konuları

Birimin Faaliyet Konusu	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Üretim	172	21,3	21,3	21,3
Satış ve Pazarlama	188	23,3	23,3	44,6
Hizmet	377	46,7	46,7	91,2
Yatırım	63	7,8	7,8	99,0
Proje Bazlı İşletme	8	1,0	1,0	100,0
Toplam	808	100	100	

Tablodan görüleceği üzere Türkiye'deki 75 işletme grubunun yurt dışı pazarlarda sahip olduğu 808 birimin %21,3'ü üretim amaçlıdır. Geri kalanlar % 23,3 ile satış ve pazarlama, % 46,7 ile en fazla birimin ana faaliyet konusunu temsil eden hizmet, % 7,8'i yatırım amaçlı birim ve son olarak % 1'i proje bazlı işletmelerdir. Bu ayrıştırma yapılırken bankacılık, marina işletmeciliği, inşaat sektöründeki proje bazlı olmayan işletmeler, gemi kiralama, medya, havacılık ve yer hizmetleri, lojistik, yeme içme gibi sektörlerdeki birimler hizmet başlığı altında belirtilmiştir. Doğrudan satış ve pazarlama faaliyeti ile uğraştığı tespit edilen firmalar ise satış ve pazarlama başlığı altında belirtilmiştir. Ayrıca işletme gruplarının faaliyet raporlarına ve mali tablolarından bazı birimlerin yatırım şirketi olarak tasnif edildikleri görülmüştür (Örneğin İşbankası Grubu'nun Hollanda'daki Anadolu Cam Investment B.V., Balsand B.V., AC Glass Invest B.V. işletmeleri gibi, Anadolu Grubu'nun Hollanda'daki Central Asian Beverages B.V., Rusya'daki OAO Knyaz Rurik, Çukurova Grubu'nun İngiliz Virgin Adaları'ndaki Çukurova Telecom Holdings Limited işletmesi gibi). Bu birimler de yatırım başlığı altında sınıflandırılmıştır. Proje bazlı işletme sayısı azdır. Oysa 75 işletme grubunda amiral işletmelerinin veya bağlı işletmeleri içinde önemli konuma sahip olan inşaat şirketleri olan işletme gruplarının sayıları dikkate değerdir. (Örneğin, Tekfen Holding, STFA Yatırım Holding, Limak Holding, Enka Grubu, Alarko Holding, Cengiz Holding vb.). Genelde bu işletmeler yürütmüş oldukları geçici proje bazlı işletmelerinde ya yabancı ülkelerdeki birimleri üzerinden ya da Türkiye'deki birimleri üzerinden yürütmeleri nedeniyle gerek finansal tablolarında, gerekse işletmelerin web sayfalarında bu proje bazlı birimleri yansıtmadıkları düşünülebilir. Bu proje bazlı birimlerin sayısının düşük olmasının bir nedeni olarak belirtilebilir. Bu araştırmada incelenen 75 işletme grubunun 18'inin inşaat ve taahhüt sektöründe yurt dışı birimi bulunmaktadır ve bunların büyük bir kısmı hizmet başlığı altında sınıflandırılmıştır.

İzleyen tabloda yurt dışındaki birimlerin ana faaliyet konuları ve bu birimleri ediniş şekilleri birlikte dikkate alınarak bölgelere göre dağılımı görülmektedir. Tablodan görüleceği üzere 75 işletme grubunun birimler en fazla Avrupa'dadır. Avrupa'daki birimlerin toplam içerisindeki payı % 59,53'tür. En fazla birime sahip olunan ikinci coğrafi bölge ise Orta Doğu ve Kuzey Afrika bölgesidir. Bu bölgenin toplam içerisindeki payı % 18,69'dur. Üçüncü en fazla birime sahip olunan bölge ise

Merkez Asya olarak ifade edebileceğimiz ülkelerdedir. Bu bölgenin payı toplam içerisinde % 9,90'dır.

Tablo 14. Türkiye’de 75 İşletme Grubunun Yurt Dışı Operasyon Birimlerinin Ana Faaliyet Konuları, Yurt Dışı Birimleri Ediniş Şekilleri ve Bölgeler⁷⁴

	Üretim Amaçlı Olmayan Birim Kurma	Üretim Amaçlı Olmayan Birimi Satın Alma	Üretim Amaçlı Olmayan Birim İçin Ortak Girişim	Üretim Amaçlı Ortak Girişim	Üretim Amaçlı Birimi Satın Alma	Üretim Amaçlı Sıfırdan Yatırım	Toplam (Toplam içindeki pay)
Avrupa ⁷⁵	257	107	31	9	45	32	481(59,53%)
Kuzey Amerika (ABD)	24	6	1	2	4	1	38 (4,70%)
Orta Doğu ve Kuzey Afrika ⁷⁶	89	2	24	15	4	17	151 (18,69%)
Sahraaltı Afrika ⁷⁷	1	4	0	0	1	1	7 (0,87%)
Latin Amerika ve Karayipler ⁷⁸	3	0	1	2	1	0	7 (0,87%)
Güney Asya ⁷⁹	4	3	1	2	1	3	14 (1,73%)
Doğu Asya ve Pasifik ⁸⁰	14	5	0	1	4	6	30 (3,71%)
Merkez Asya ⁸¹	40	7	12	9	5	7	80 (9,90%)
Toplam	432	134	70	40	65	67	808

⁷⁴ Bölge sınıflandırması için Dünya Bankası (The World Bank) ve Birleşmiş Milletler (United Nations) bölge sınıflandırmalarından yararlanılmıştır.

⁷⁵ Almanya, Arnavutluk, Avusturya, Belçika, Beyaz Rusya, Bosna Hersek, Bulgaristan, Çek Cumhuriyeti, Finlandiya, Fransa, Hırvatistan, Hollanda, İngiltere, İrlanda, İspanya, İsveç, İsviçre, İtalya, Jersey, KKTC, Kosova, Lüksemburg, Macaristan, Makedonya, Malta, Moldova, Norveç, Polonya, Romanya, Rusya, Sırbistan, Slovakya, Slovenya, Ukrayna, Yunanistan, Tataristan. Avrupa’daki 481 birimin 91 birinin Rusya’da faaliyet gösterdiği gözden kaçırılmamalıdır.

⁷⁶ Bahreyn, Birleşik Arap Emirlikleri, Cezayir, Fas, Irak, İran, İsrail, Katar, Kuveyt, Libya, Mısır, Sudan, Suriye, Suudi Arabistan, Tunus, Umman, Ürdün.

⁷⁷ Botswana, Gana, Güney Afrika Cumhuriyeti, Namibya, Nijer.

⁷⁸ Arjantin, Brezilya, İngiliz Virgin Adaları, Meksika, Panama.

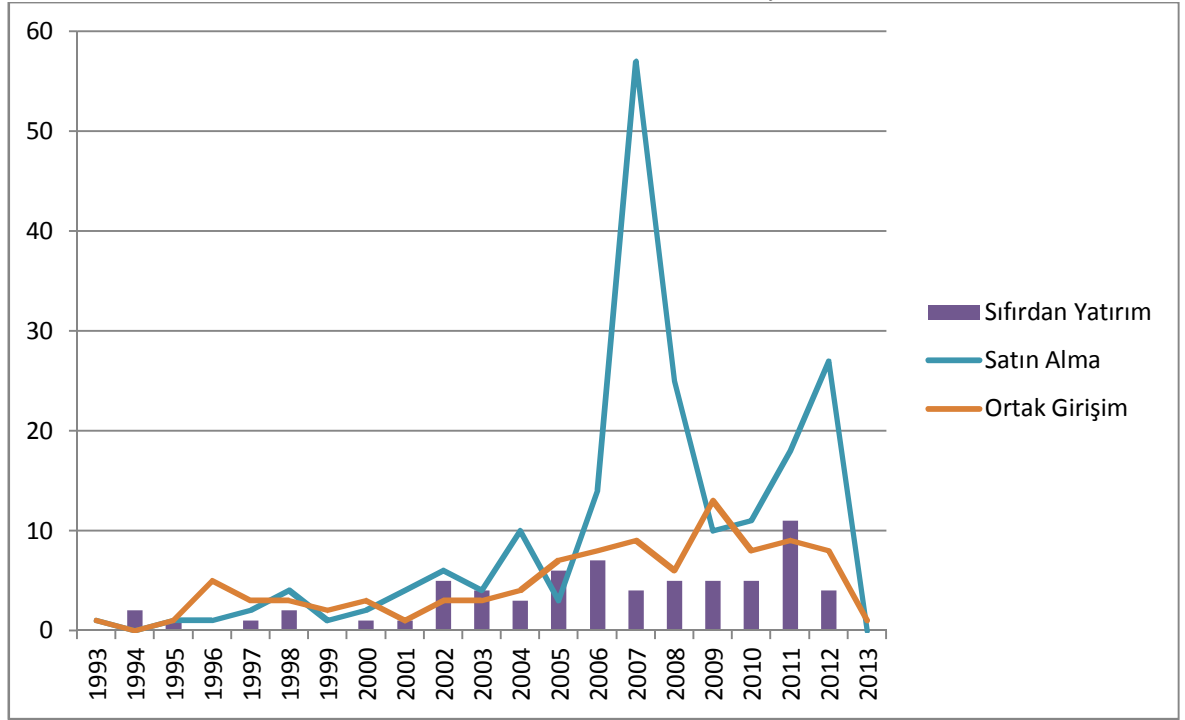
⁷⁹ Afganistan, Hindistan, Pakistan.

⁸⁰ Avustralya, Çin, Endonezya, Güney Kore, Hong Kong, Malezya, Singapur, Tayland, Tayvan.

⁸¹ Azerbaycan, Gürcistan, Kazakistan, Kırgızistan, Özbekistan, Tacikistan, Türkmenistan.

İzleyen grafikte 75 İşletme Grubunun yıllar içerisindeki sıfırdan yatırım, satın alma ve ortak girişim giriş şekillerinin durumlarının tarihsel ve sayısal dağılımı görülmektedir.

Şekil 4. Türkiye’de 75 İşletme Grubunun Yurt Dışı Operasyon Birimlerini Kurma Yöntemleri: Sıfırdan Yatırım, Satın Alma ve Ortak Girişim



Grafikten görüldüğü üzere, bu üç tür yabancı pazarlara açılma türü içerisinde en eski tarih 1993 yılına ait olan ortak girişimdir.⁸² Grafikten de görüleceği üzere 1993’ten günümüze genel itibariyle işletme gruplarının yurt dışına belirtilen üç türdeki giriş şekli ile girişlerinin artan bir eğilim içerisinde gerçekleştirmişlerdir. Araştırmamızda tespit edilen yurt dışındaki en erken ortak girişim 1993 yılında Sabancı Grubuna bağlı Kordsa işletmesinin Mısır’da yapmış olduğu ortak girişimdir. Sıfırdan yatırım türü ile girişlerin en fazla yapıldığı yıl 10 yatırımla 2011 yılıdır.⁸³

Bu araştırmadaki işletme gruplarına ait sıfırdan yatırımlar ilk 1994’de gerçekleştirilmiş olan iki sıfırdan yatırım olup, bunlardan biri Anadolu grubunun

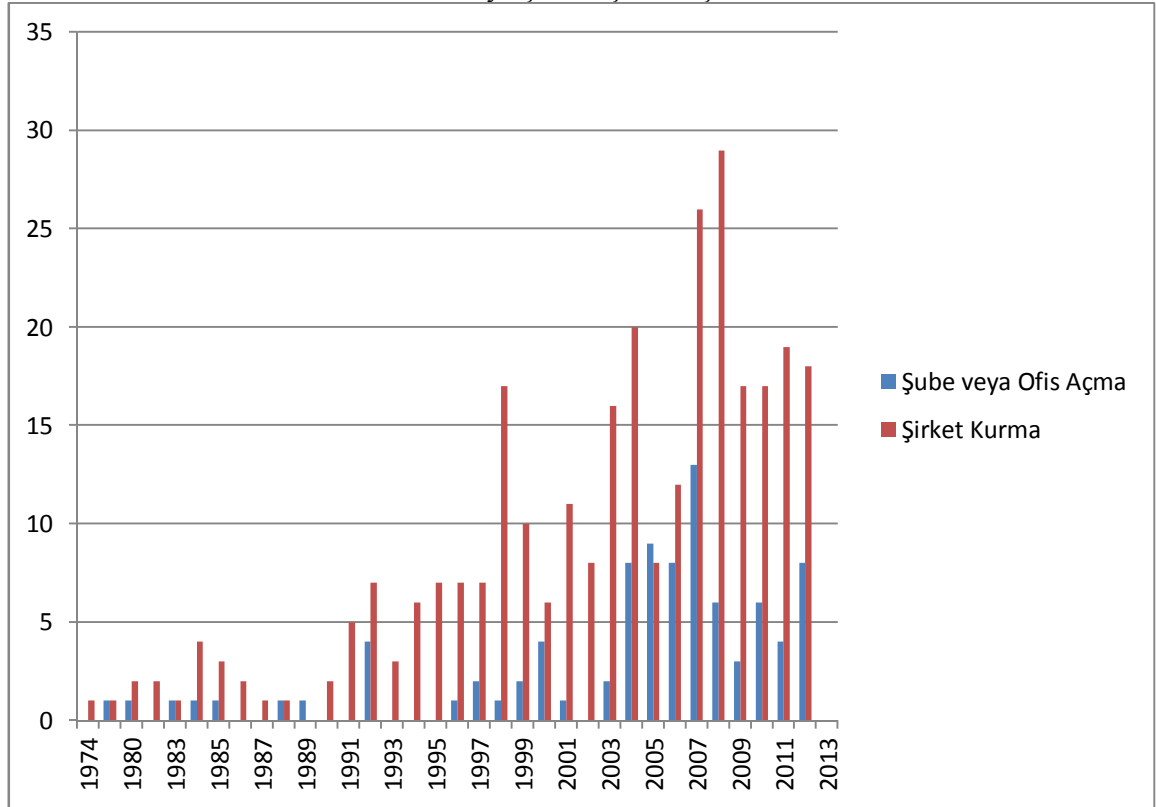
⁸² Araştırmanın görgül zeminini oluşturan birimler şuan faaliyette bulunan birimlerdir. Dolayısıyla 75 işletme grubunun şuan faaliyette olmayan birimleri dikkate alınmamıştır. Bu yüzden 1993 yılından daha eski tarihlerde yapılmış fakat şuan faaliyeti olmayan girişimler olabilir.

⁸³ Sıfırdan yatırımlardan biri hariç hepsi üretim amacıyla yapılmış yatırımlardır. Üretim harici yapılan yatırım ise Limak Holding’in KKTC yapmış olduğu Limak Babylon Hotel & Resort adlı oteldir.

Azerbaycan'daki birimi, diğeri de Kar Şirketler Grubunun Singapur'daki birimidir. Ortak girişim türü ile yapılan yatırımlarda ise en fazla yatırım yapılan yıl 13 ortak girişim ile 2009'tur.

Satın alma türü ile yapılan girişlerde en fazla satın almanın yapıldığı yıl 2007'dir. Bu yıl toplam 57 birim satın alınmıştır. Bu araştırmadaki işletme gruplarından en eski yurt dışı birimi satın alan işletme grubu Tekfen Grubu'dur. Tekfen 1993 yılında Almanya'da bir birim satın almıştır. İzleyen grafikte ise işletme gruplarının ofis veya şube açma ile şirket kurma türünde yapmış oldukları girişimlerin zaman içindeki durumu görülmektedir.

Şekil 5. Türkiye'de 75 İşletme Grubunun Yurt Dışı Operasyon Birimlerini Kurma Yöntemleri: Ofis veya Şube Açma ve Şirket Kurma



Grafikten görüleceği üzere işletme gruplarının 1974'ten itibaren yurt dışı pazarlarda ofis veya şube açma ve şirket kurma yolu birimler açmalarında genel olarak artan bir eğilim söz konusudur. 1974 yılındaki birim STFA Yatırım Holding A. Ş. 'ye ait Libya'daki birimdir. Şirket kurma açısından bakıldığında, yurt dışında en fazla şirketin 2008 yılında açıldığı görülmektedir. Bu sene toplam 28 şirket açılmıştır. Şube ve ofis açma açısından bakıldığında da, en fazla şube veya ofis 2007

açılmıştır. Bu yıl açılan şube veya ofis sayısı 13'tür. Ek 4'de yıllar açısından yapılan yatırım türüne ait bilgiler sunulmuştur.

İzleyen tabloda Türkiye'deki 75 işletme grubunun yurt dışı pazarlardaki birimlerine ilişkin daha da ayrıntılı bir kategori sunulmuştur. Toplam değerler açısından değerlendirildiğinde Türkiye'deki 75 işletme grubunun en fazla şirket kurarak operasyon birimine sahip olmuşlardır. Toplam birimlerin % 40'ı şirket kurma ile oluşturulmuştur. Bunu takiben ikinci en fazla birim edinme yöntemi toplam içerisindeki % 23,9'luk payı ile birimin % 50 hissesinden fazlasını satın alınmasıdır. Yurt dışı pazarlardaki operasyon birimlerinin % 13,1'i şube veya ofis açma şeklinde gerçekleşmiştir. Bu yöntem de 75 işletme grubunun uluslararası pazarlarda en fazla tercih ettikleri üçüncü giriş şeklidir.

Tablo 15. Türkiye’de 75 İşletme Grubunun Yurt Dışı Operasyon Birimlerini Kurma Şekilleri

Giriş Türü		Üretim Birimi Olma Durumu		Toplam
		Diğer	Üretim	
Şube veya Ofis Açma	Sayı	106	0	106
	Yüzde	13,1%	,0%	13,1%
Şirket Kurma	Sayı	323	0	323
	Yüzde	40,0%	,0%	40,0%
Sıfırdan Yatırım	Sayı	1	67	68
	Yüzde	,1%	8,3%	8,4%
Birim Kısım Hisselerini Satın Alma	Sayı	4	1	5
	Yüzde	,5%	,1%	,6%
Birim Eşit Hisselerini Satın Alma	Sayı	2	1	3
	Yüzde	,2%	,1%	,4%
Birim % 50 Hisselerinden Fazlasını Satın Alma	Sayı	130	63	193
	Yüzde	16,1%	7,8%	23,9%
Kısmi Hisseye Sahip Olunan Ortak Girişim	Sayı	14	11	25
	Yüzde	1,7%	1,4%	3,1%
Eşit Hisseli Ortak Girişim	Sayı	53	28	81
	Yüzde	6,6%	3,5%	10,0%
Yönetim Sözleşmesi ⁸⁴	Sayı	3	0	3
	Yüzde	,4%	,0%	,4%
Lisans Verme ⁸⁵	Sayı	0	1	1
	Yüzde	,0%	,1%	,1%
Toplam	Sayı	636	172	808
	Yüzde	78,7%	21,3%	100,0%

Tablo 16.’da bir önceki tablonun bölgelere göre dağılımı görülmektedir. 75 işletme grubunun sahip oldukları birimlerin % 59,5’i Avrupa’da faaliyet göstermektedir. Tablo 17.’de de 75 işletme grubunun sahip olduğu 808 birimin hangi sektörlerde faaliyet gösterdikleri görülmektedir.

⁸⁴ Bu üç birim Dedeman Holding’in Özbekistan ve Irak’taki otelleri ve Koç Holding’in Azerbaycan’daki Divan otelidir.

⁸⁵ Bu birim Hayat Holding’in Ukrayna’daki bir işletmeye vermiş olduğu lisanstır. İşletme gruplarının bir birimden daha fazla lisans verdikleri belirtilebilir. Örneğin Zorlu grubu Taç markalı ürünlerinin lisansını yurt dışındaki işletmelere vermiştir. Bunlar mağaza düzeyinde olduğu için araştırmaya konu edilmemiştir. Araştırma üretim esaslı tespit edilebilen tek lisans Hayat Holding’in vermiş olduğu lisanstır.

Tablo 16. Bölgelere Göre Türkiye’de 75 İşletme Grubunun Yurt Dışı Operasyon Birimlerini Kurma Şekilleri

		Bölge								Toplam
		Avrupa	Kuzey Amerika	Orta Doğu ve Kuzey Afrika	Sahraaltı Afrika	Latin Amerika ve Karayipler	Güney Asya	Doğu Asya ve Pasifik	Merkez Asya	
Şube veya Ofis Açma	Sayı	33	1	43	1	0	1	3	24	106
	Yüzde	4,1%	,1%	5,3%	,1%	,0%	,1%	,4%	3,0%	13,1%
Şirket Kurma	Sayı	221	23	46	0	3	3	11	16	323
	Yüzde	27,4%	2,8%	5,7%	,0%	,4%	,4%	1,4%	2,0%	40,0%
Sıfırdan Yatırım	Sayı	33	1	17	1	0	3	6	7	68
	Yüzde	4,1%	,1%	2,1%	,1%	,0%	,4%	,7%	,9%	8,4%
Birim Kısım Hisselerini Satın Alma	Sayı	4	1	0	0	0	0	0	0	5
	Yüzde	,5%	,1%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,6%
Birim Eşit Hisselerini Satın Alma	Sayı	3	0	0	0	0	0	0	0	3
	Yüzde	,4%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,4%
Birim % 50 Hisselerinden Fazlasını Satın Alma	Sayı	147	9	6	5	1	4	9	12	193
	Yüzde	18,2%	1,1%	,7%	,6%	,1%	,5%	1,1%	1,5%	23,9%
Kısmi Hisseye Sahip Olunan Ortak Girişim	Sayı	5	0	13	0	0	0	0	7	25
	Yüzde	,6%	,0%	1,6%	,0%	,0%	,0%	,0%	,9%	3,1%
Eşit Hisseli Ortak Girişim	Sayı	34	3	25	0	3	3	1	12	81
	Yüzde	4,2%	,4%	3,1%	,0%	,4%	,4%	,1%	1,5%	10,0%
Yönetim Sözleşmesi	Sayı	0	0	1	0	0	0	0	2	3
	Yüzde	,0%	,0%	,1%	,0%	,0%	,0%	,0%	,2%	,4%
Lisans Verme	Sayı	1	0	0	0	0	0	0	0	1
	Yüzde	,1%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,1%
Toplam	Sayı	481	38	151	7	7	14	30	80	808
	Yüzde	59,5%	4,7%	18,7%	,9%	,9%	1,7%	3,7%	9,9%	100,0%

Tablo 17. Türkiye’de 75 İşletme Grubunun Yurt Dışı Operasyon Birimlerinin Sektörel Ayrımı

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Yatırım Şirketleri, Holding Finansal Aktiviteleri İçin Kurulan Şirketler, Genel Ticaret Amaçlı Şirketler	70	8,7	8,7	8,7
11- Tetkik ve Arama Hariç, Ham Petrol ve Doğalgaz Çıkarımı Ve Bunlarla İlgili Hizmet Faaliyetleri	2	,2	,2	8,9
13- Metal Cevherleri Madenciligi	6	,7	,7	9,7
14- Taşocakçılığı ve Diğer Madencilik	4	,5	,5	10,1
15- Gıda Ürünleri ve İçecek İmalatı	25	3,1	3,1	13,2
17- Tekstil Ürünleri İmalatı	21	2,6	2,6	15,8
18- Giyim Eşyası İmalatı, Kürkün İşlenmesi ve Boyanması	5	,6	,6	16,5
19- Derinin Tabaklanması ve İşlenmesi; Bavul, El Çantası, Saraçlık, Koşum Takımı Ve Ayakkabı İmalatı	1	,1	,1	16,6
20- Ağaç ve Mantar Ürünleri İmalatı (Mobilya Hariç); Hasır ve Buna Benzer, Örülerek Yapılan Maddelerin İmalatı	4	,5	,5	17,1
21- Kağıt ve Kağıt Ürünleri İmalatı	3	,4	,4	17,5
22- Basım ve Yayımlar; Plak, Kaset ve Benzeri Kayıtlı Medyanın Çoğaltılması	54	6,7	6,7	24,1
24-Kimyasal Madde ve Ürünlerin İmalatı	16	2,0	2,0	26,1
25- Plastik ve Kauçuk Ürünleri İmalatı	10	1,2	1,2	27,4
26- Metalik Olmayan Diğer Mineral Ürünlerin İmalatı	30	3,7	3,7	31,1
27- Ana Metal Sanayii	5	,6	,6	31,7
28- Makine ve Teçhizatı Hariç; Metal Eşya Sanayii	2	,2	,2	31,9
29- Başka Yerde Sınıflandırılmamış Makine ve Teçhizat İmalatı	6	,7	,7	32,7
31- Başka Yerde Sınıflandırılmamış Elektrikli Makine ve Cihazların İmalatı	2	,2	,2	32,9
33- Tıbbi Aletler; Hassas ve Optik Aletler ve Saat İmalatı	1	,1	,1	33,0
34- Motorlu Kara Taşıtı, Römork ve Yarı-Römork İmalatı	14	1,7	1,7	34,8
36- Mobilya İmalatı; Başka Yerde Sınıflandırılmamış Diğer İmalatlar	14	1,7	1,7	36,5
40- Elektrik, Gaz, Buhar ve Sıcak Su Üretimi ve Dağıtımı	21	2,6	2,6	39,1
45- İnşaat	144	17,8	17,8	56,9
50- Motosiklet ve Motorlu Araçların Tamir, Bakım ve Satışı; Motorlu Araç Yakıtının Perakende Satışı	13	1,6	1,6	58,5
51- Motorlu Taşıtlar ve Motosikletler Dışında Kalan Toptan Ticaret ve Ticaret Komisyonculuğu	105	13,0	13,0	71,5
52- Motosiklet ve Motorlu Araçlar Haricindeki Perakende Ticaret; Kişisel Eşyalar İle Ev Eşyalarının Onarımı	62	7,7	7,7	79,2
55- Otel ve Lokantalar	22	2,7	2,7	81,9
60- Karayolu Taşımacılığı; Boru Hattı Taşımacılığı	7	,9	,9	82,8
61- Su Yolu Taşımacılığı	11	1,4	1,4	84,2
62- Havayolu Taşımacılığı	2	,2	,2	84,4
63- Destekleyici ve Yardımcı Ulaştırma Faaliyetleri; Seyahat Acentelerinin Faaliyetleri	20	2,5	2,5	86,9
64- Posta ve Telekomünikasyon	16	2,0	2,0	88,9
65-Sigorta ve Emekli Sandığı Hariç, Mali Aracı Kuruluşların Faaliyetleri	44	5,4	5,4	94,3
66-Zorunlu Sosyal Güvenlik Hariç, Sigorta ve Emeklilik Fonları	1	,1	,1	94,4
70-Gayrimenkul Faaliyetleri	13	1,6	1,6	96,0
72-Bilgisayar ve İlgili Faaliyetler	1	,1	,1	96,2
74- Diğer İş Faaliyetleri	31	3,8	3,8	100,0
Toplam	808	100,0	100,0	

Yukarıdaki tabloda sunulan sektörel ayırım 2-haneli Uluslararası Standart Endüstri Sınıflandırmasına (ISIC-Rev.3.1.) göre yapılmıştır. Sektörel dağılım açısından belirtilebilecek ilk şey 75 işletme grubunun yabancı ülkelerde en fazla inşaat ve taahhüt alanında biriminin olduğudur. İkinci en fazla birim ise Motorlu Taşıtlar ve Motosikletler Dışında Kalan Toptan Ticaret ve Ticaret Komisyonculuğu sınıfındadır. Genel olarak bakıldığında üretimden ziyade hizmet ağırlıklı bir uluslararasılaşma örüntüsü ortaya çıktığı belirtilebilir.

Bu bölümde işletme gruplarının yurt dışı birimlerine ilişkin genel tanımlayıcı bilgiler aktarıldı. Hangi ülkelere, bu ülkeler gruplandırılarak hangi bölgelere, hangi giriş stratejilerine göre hangi yıllarda yurt dışı pazarlara girdikleri deTaylandırıldı. İzleyen bölümde ise uluslararası (*en az bir*) birime sahip olan işletme grupları ile olmayanların grup karakteristiklerinin karşılaştırılması istatistiksel olarak sorgulanmıştır.

4. 2. 2. ULUSLARARASI PAZARLARDA OPERASYON BİRİMİNE SAHİP OLAN İŞLETME GRUPLARI İLE OLMAYANLARIN KARŞILAŞTIRILMASI

133 işletme grubunun 75'inin en az bir operasyon birimi, 58'inin ise uluslararası pazarlarda operasyon birimi olmadığı belirtilmişti. Bu bölümdeki analizler bu iki grubun grup karakteristiklerinin istatistiksel olarak karşılaştırılmasını içermektedir. Öncelikle analize konu edilen değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler ve bunlar arasındaki korelasyonlar izleyen analiz çıktısında sunulmuştur.

Tablo 18. Tanımlayıcı İstatistikler, Ortalamalar ve Korelasyonlar

Değişkenler	N	Min.	Max.	Ortalama	Std. Sapma	1	2	3
1-Faaliyet Süresi	133	13	95	48,71	17,421	1		
2- Endüstri Çeşitlenmesi	133	3	22	6,55	3,747	0,319**	1	
3- Çalışan Sayısı	131	150	80987	6898,86	11386,108	0,304**	0,757**	1
4- Toplam İşletme Sayısı	133	3	173	22,74	28,786	0,298**	0,765**	0,729**

** . Korelasyon 0,01 seviyesinde (2-yönlü) anlamdır.

Tablodan görüleceği üzere araştırmaya konu edilen 133 işletme grubunun ortalama faaliyet süresi yaklaşık 49 yıldır. En az faaliyet süresine sahip işletme grubu 13 yıldır faaliyet göstermektedir. En fazla faaliyet süresine sahip işletme grubu ise 95 yıldır faaliyet göstermektedir. İşletme gruplarının faaliyet süresi hesaplanırken bağlı

işletmelerinden en eski kurulan işletmenin kuruluş yılı dikkate alınmıştır. Endüstri çeşitlenmesi açısından bakıldığında 133 işletme grubunun ortalama endüstri çeşitlenmesi 6,5'dir. En düşük endüstri çeşitlenmesi 3'tür. Araştırmanın yöntem kısmında da belirtildiği üzere 3'ün altındaki endüstri çeşitlenmesine sahip olanlar araştırmaya konu edilmemiştir. En yüksek endüstri çeşitlenmesi ise 22'dir. Çalışan sayısı açısından bakıldığında 133 işletme grubunun ortalama çalışan sayısı yaklaşık 6900 civarındadır. En düşük çalışan sayısına sahip işletme grubu 150 çalışana, en fazla çalışan sayısına sahip işletme grubu ise 80987 çalışana sahiptir. Toplam işletme sayısı açısından bakıldığında ise bir işletme grubunun sahip olduğu en düşük işletme sayısı 3 iken en fazla sahip olduğu işletme sayısı 173'tür. Ortalama işletme gruplarının sahip olduğu işletme sayısı yaklaşık 23'tür.

Değişkenler arasındaki korelasyonlar dikkate alındığında endüstri çeşitlenmesinin hem çalışan sayısı hem de toplam işletme sayısı ile yüksek düzeyde pozitif korelasyonu olduğu görülmektedir. Yeni bir endüstride faaliyet göstermek hem o endüstri için bir işletme açmak hem de o işletmede çalışan istihdam etmek anlamına da geldiği için bu beklenebilecek bir sonuçtur. Araştırmada çalışan sayısı ve toplam işletme sayısı işletme grubu büyüklüğünü temsil eden alternatif değişkenlerdir. Aralarında aynı yönde yüksek korelasyon bulunması büyüklük değişkeni için bu değişkenlerin temsilini alternatif olarak kullanmada bir sakınca olmadığını gösterdiği belirtilebilir.

İzleyen analiz uluslararasılaşan işletme grupları ile uluslararası pazarlarda herhangi bir operasyon birimi tespit edilemeyen işletme grupları arasında grup karakteristiklerinin anlamlı bir farklılık taşıyıp taşımadıklarının sınamasına yönelik analizdir. Bu sına için Bağımsız İki Örneklem T Testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda grup istatistikleri ve bağımsız iki örneklem t testi sonuçları birlikte sunulmuştur.

Tablo 19. Uluslararası Birime Sahip İşletme Grupları ile Olmayanlara Ait Bağımsız İki Örneklem T Testi

	Uluslararası Birime Sahiplik	N	Ortalama	Std. Sapma	Ortalamanın Standart Hatası	t değeri	P değeri	Serbestlik Derecesi
Faaliyet Süresi	Var	75	51,88	18,093	2,089	2,427	0,017	131
	Yok	58	44,62	15,734	2,066			
Endüstri Çeşitlenmesi	Var	75	7,88	4,236	,489	5,519	0,000	109,889
	Yok	58	4,83	1,966	,258			
Çalışan Sayısı	Var	75	1,03E4	13967,930	1612,878	4,751	0,000	81,872
	Yok	56	2394,93	2802,072	374,443			
Toplam İşletme Sayısı	Var	75	32,73	34,859	4,025	5,578	0,000	80,231
	Yok	58	9,81	6,317	,830			

Tablo 19’da sunulan bağımsız iki örneklem t testi analiz çıktı değerlerinden elde edilen sonuçlara göre, uluslararası pazarlarda en az bir operasyon birimi olan işletme grupları ile olmayanlar arasında faaliyet süresi, endüstri çeşitlenmesi ve büyüklük (hem çalışan sayısı hem de gruba bağlı işletme sayısına göre) açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir (her bir değişken karşılaştırmasında: $P < 0,05$). Farklılığın nedenlerine bakıldığında, herhangi bir ülkede uluslararası birimi bulunan işletme gruplarının faaliyet sürelerinin bulunmayanlara göre daha uzun olduğu, endüstri çeşitlenmesi açısından herhangi bir ülkede uluslararası birimi bulunan işletme gruplarının bulunmayanlara göre daha fazla çeşitlendikleri, hem çalışan sayısı hem de gruba bağlı işletme sayısı dikkate alındığında uluslararası birime sahip olan işletme gruplarının bulunmayanlara göre daha yüksek ortalama skorlara sahip oldukları görülmektedir.

Yukarıdaki iki grup arasında (iki kategori arasında) anlamlı farklılıkları belirtilen değişkenler uluslararası birime sahip olma durumu üzerinde bu değişkenlerin etkisi olup olmadığını açıklamamaktadır. Bir başka ifadeyle analize dahil edilen herhangi bir değişkenin istatistiksel olarak gruplar arası farklılıkta anlamlı olması o değişkenin bağımlı değişkeni istatistiksel olarak pozitif veya negatif etkilediği anlamına gelmemektedir. Böyle bir etkinin var olup olmadığı için ikili lojistik regresyon (*binary logistic regression*) analizinden yararlanılmıştır. Bu analizde Tablo 18’de görüldüğü üzere çalışan sayısının minimum ve maksimum sayısı arasında oldukça büyük farklılık (150-80987) olması nedeniyle bu değişkenin

daha homojen hale getirmek için logaritmik dönüşümü kullanılmıştır. Ayrıca büyüklük değişkenini temsil için hem çalışan sayısı hem de işletme grubuna bağlı toplam işletme sayısı kullanıldığından bu değişkenler analiz(ler)e ayrı ayrı dahil edilmiştir. Yabancı ülkelerde en az bir birim operasyon birimi olma durumu ile olmama durumu bağımlı değişken olarak alındığında ve faaliyet süresi, endüstri çeşitlenmesi ve çalışan sayısı bağımsız değişkenler olarak alındığında ikili lojistik regresyon analizi sonuçları şu şekildedir:

Tablo 20. Model Katsayılarının Omnibus Testi

	Ki-Kare	sd	P
Adım	41,373	3	0,000
Blok	41,373	3	0,000
Model	41,373	3	0,000

Tablo 20’de ki-kare testi değerlerinin anlamlılığı ($P < 0,05$) modele dahil edilen değişkenlerin modelde yer almasının anlamlı olduğunu göstermektedir. İzleyen tabloda, yukarıdaki değişkenler bağlamında ikili lojistik regresyon analizine ait Hosmer ve Lemeshow testi görülmektedir.

Tablo 21. Hosmer ve Lemeshow Testi

Ki-Kare	sd	P
10,181	8	0,253

Bu teste ait anlamlılık değerinin istatistiksel olarak anlamlı olmaması ($P > 0,05$), model ile verinin uyumunu işaret etmektedir. İzleyen tabloda sınıflandırma tablosu görülmektedir.

Tablo 22. Sınıflandırma Tablosu^a

Gözlemlenen	Tahmin edilen			
	Uluslararasılaşma Durumu		Doğru Sınıflandırma Yüzdesi	
	Uluslararası Birimi Olmayan İşletme Grupları	Uluslararası Pazarlarda En Az Bir Birimi Bulunan İşletme Grupları		
Uluslararasılaşma Durumu	Uluslararası Birimi Olmayan İşletme Grupları	37	19	66,1
	Uluslararası Pazarlarda En Az Bir Birimi Bulunan İşletme Grupları	20	55	73,3
Toplam Doğru Sınıflandırma Yüzdesi				70,2

a. Sınıflandırma için eşik değeri 0,5

Tablodan da görüleceği üzere uluslararası birimi olan işletme grupları ile olmayanları doğru sınıflandırma yüzdesi % 70,2'dir. Yani modelin tahmin gücü % 70,2'dir. İzleyen tablo denklemdeki değişkenleri göstermektedir.

Tablo 23. Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları

	β	S. E.	Wald	sd	P	Exp(β)
Faaliyet Süresi	,017	,012	1,795	1	0,180	1,017
Endüstri Çeşitlenmesi	,230	,111	4,338	1	0,037	1,259
Log(Çalışan Sayısı)	1,649	,536	9,448	1	0,002	5,201
Sabit	-7,480	1,798	17,305	1	0,000	,001

Yukarıdaki tablodan görüldüğü üzere endüstri çeşitlenmesi ve çalışan sayısının (logaritmik dönüştürülmüş hali) anlamlı olduğu görülmektedir. İlgili değişkenlerin P değerleri 0,05'ten küçüktür. Ayrıca Wald değerleri de anlamlı olup olmadığını göstermektedir. Bir (1) serbestlik derecesi, 0,05 anlamlılık düzeyinde ki-kare'nin değeri 3,841'dir. ($X_{1,0,05}^2 = 3,841$). İlgili değişkenin Wald değerleri eğer bu değer üzerinde ise istatistiksel açıdan anlamlılık söz konusudur ki yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere faaliyet süresi değişkeninin Wald değeri bu değerden küçüktür. Yani istatistiksel olarak anlamlı değildir. Uluslararası birime sahip olmama

durumundan uluslararası birime sahip olma durumuna geçiş olasılığına endüstri çeşitlendirmesi ve işletme grubunun çalışan sayısının pozitif yönde (değişkenlere ait odds oranları yani $\text{Exp}(\beta)$ değerleri 1'den büyüktür ve B değerleri pozitifdir) ve istatistiksel olarak anlamlı bir etki yaptığı görülmektedir. Faaliyet süresinin ise anlamlı olmadığı görülmektedir ($P=0,180>0,05$).

Aynı analiz süreci bu sefer çalışan sayısı çıkarılıp modele toplam işletme sayısı (bu değişkenin de logaritmik dönüşümü kullanılmıştır) dahil edilerek tekrarlanmıştır. Model Katsayılarının Omnibus Testi sonucu anlamlılık değeri 0,05'ten küçük, Hosmer ve Lemeshow Testi ki-kare anlamlılık değeri çok az bir farkla 0,05'ten büyük ($P=0,052$) ve doğru sınıflandırma yüzdesi 0,737'dir. İzleyen tablo denklemdeki değişkenleri göstermektedir.

Tablo 24. Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları

	β	S. E.	Wald	sd	P	$\text{Exp}(\beta)$
Faaliyet Süresi	,015	,013	1,246	1	,264	1,015
Endüstri Çeşitlenmesi	-,013	,128	,011	1	,917	,987
Log (Toplam İşletme Sayısı)	5,425	1,280	17,952	1	,000	227,080
Sabit	-6,361	1,290	24,323	1	,000	,002

Toplam işletme sayısının dahil edilerek yapılan ikili lojistik regresyon analizi sonucundan görüleceği üzere toplam işletme sayısı uluslararası birime sahip olmama durumundan uluslararası birime sahip olma durumuna geçiş olasılığını pozitif yönde (odds oranı 1'den büyük ve B değeri katsayısı pozitif) ve istatistiksel olarak anlamlı ($P<0,005$) bir şekilde etkilemektedir. Endüstri çeşitlendirmesi ise bu modelde anlamsız bir değişken olarak yer almaktadır. Benzer şekilde faaliyet süresi de modelde istatistiksel olarak anlamsızdır.

Yapılan ikili lojistik regresyon analizlerinde holding büyüklüğünün holdingin uluslararası birime sahip olma olasılığını arttırıcı etki yaptığı görülmüştür. Endüstri çeşitlenmesi ise bir modelde anlamlı bir etki yaparken toplam işletme sayısının (logaritmik hali) dahil olduğu modelde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür. Faaliyet süresi ise her iki analizde de dahil oldukları modeller açısından istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür. İşletme gruplarına ait en eski işletmenin kuruluş yılı dikkate alınarak hesaplanan işletme grubu faaliyet süresinin uluslararası birime sahip olma olasılığına bir etkisi olmaması her ne kadar

uluslararası birime sahip olan işletme grupları ile olmayanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklı olsa da dikkate değer bir bulgu olduğu ifade edilebilir.

Bir başka sınıflandırma yabancı ülkelerde üretim birimine sahip olanlar ile olmayanlardır. Yabancı bir ülkede üretim birimine sahip olan işletme grupları ile olmayanların grup karakteristikleri de karşılaştırılmıştır. Bu karşılaştırma için de Bağımsız İki Örneklem T Testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda grup istatistikleri ve bağımsız iki örneklem t testi sonuçları birlikte sunulmuştur.

Tablo 25. Uluslararası Pazarlarda Üretim Birimine Sahip İşletme Grupları ile Olmayanlara Ait Bağımsız İki Örneklem T Testi

	Üretim Birimi Olma Durumu	N	Ortalama	Std. Sapma	Ortalamanın Standart Hatası	t değeri	P değeri	Serbestlik Derecesi
Faaliyet Süresi	Var	43	52,56	18,519	2,824	1,773	0,079	131
	Yok	90	46,88	16,664	1,757			
Endüstri Çeşitlenmesi	Var	43	8,67	4,760	,726	4,043	0,000	54,575
	Yok	90	5,53	2,627	,277			
Çalışan Sayısı	Var	43	1,31E4	16351,721	2493,614	3,562	0,001	47,718
	Yok	88	3887,45	6057,690	645,752			
Toplam İşletme Sayısı	Var	43	38,63	33,994	5,184	4,121	0,000	60,072
	Yok	90	15,14	22,435	2,365			

Tablodan görüleceği üzere bu araştırmada yurtdışında en az bir üretim birimi bulunan 43 işletme grubu⁸⁶, yurt dışında herhangi bir üretim birimi bulunmayan 90 işletme grubu⁸⁷ vardır. Bağımsız t testi sonuçlarına bakıldığında endüstri çeşitlenmesi, çalışan sayısı ve toplam işletme sayısı açısından bu iki kategori arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır. Eğer α 'yı 0,1 düzeyinde kabul edersek yani % 10 anlamlılık düzeyini de kabul edersek faaliyet süresi de anlamlıdır. Yurtdışında üretim birimi olan işletme grupları olmayanlara göre daha fazla endüstride çeşitlendikleri, daha fazla çalışana sahip oldukları ve toplam işletme sayılarının daha fazla olduğu belirtilebilir. Uluslararası birime sahip olma olasılığına belirtilen değişkenlerin etkisi olup olmadığına ilişkin yapılan ikili lojistik regresyon sınaması üretim birimine sahip olma olasılığına etkilerini sınamak için de yapılmıştır.

⁸⁶ Ek 7'deki listede hangi işletme gruplarının üretim birimi olduğu belirtilmiştir.

⁸⁷ 58'inin uluslararası herhangi bir birimi yoktur. Bunlar Ek 8'de sunulmuştur. 32'sinin en az bir üretim harici uluslararası birimi vardır.

Bu sınamada da çalışan sayısı ve toplam işletme sayısı değişkenleri (logaritmik halleri) ayrı ayrı analize dahil edilmiştir. Çalışan sayısının dahil edildiği modelin katsayılarının Omnibus Testi sonucu anlamlılık değeri 0,05'ten küçük, Hosmer ve Lemeshow Testi ki-kare anlamlılık değeri 0,05'ten büyük ($P=0,239$) ve toplam doğru sınıflandırma yüzdesi 0,748'dir. Bu sonuçlar modelin anlamlı ve modele dahil olan değişkenlerin modele dahil olmasının anlamlı olduğunu göstermektedir. İzleyen tablo denklemdaki değişkenleri göstermektedir.

Tablo 26. Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları

	β	S. E.	Wald	sd	P	Exp(β)
Faaliyet Süresi	,006	,013	,246	1	,620	1,006
Endüstri Çeşitlenmesi	,061	,080	,579	1	,447	1,063
Log(Calışan Sayısı)	1,914	,579	10,931	1	,001	6,779
Sabit	-8,256	1,948	17,964	1	,000	,000

Tablodan yorumlanacağı üzere bu araştırmada analize konu edilen işletme gruplarının yurtdışında üretim birimine sahip olma olasılığına çalışan sayısı pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı ($P<0,05$) etki yaparken, faaliyet süresi ve endüstri çeşitlenmesi değişkenlerinin bir etkisi olmadığı görülmektedir. Toplam işletme sayısı dikkate alınarak yapılan analiz sonucunda ise, modelin katsayılarının Omnibus Testi sonucu anlamlılık değeri 0,05'ten küçük, Hosmer ve Lemeshow Testi ki-kare anlamlılık değeri 0,05'ten büyük ($P=0,949$) ve toplam doğru sınıflandırma yüzdesi 0,767'dir. İzleyen tablo denklemdaki değişkenleri göstermektedir.

Tablo 27. Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları

	β	S. E.	Wald	sd	P	Exp(β)
Faaliyet Süresi	,003	,013	,064	1	,801	1,003
Endüstri Çeşitlenmesi	-,034	,089	,146	1	,702	,967
Log(Toplam İşletme Sayısı)	3,870	1,022	14,324	1	,000	47,927
Sabit	-5,377	1,105	23,682	1	,000	,005

Tablodan görüleceği üzere üç bağımsız değişkenden sadece biri yani toplam işletme sayısı istatistiksel olarak anlamlıdır. β katsayısının önündeki işaretin pozitif olması da bu değişkenin yurtdışında üretim birimine sahip olma olasılığını pozitif yönde etkilediğine işaret etmektedir. Faaliyet süresi ve endüstri çeşitlenmesinin

yurtdışında üretim birimine sahip olma olasılığına etkisi, belirtmeye gerek olmasa da, analize konu edilen işletme grupları ve onlara ait değişkenler bağlamında olmadığı görülmektedir.

İzleyen analizde işletme grupları üçlü kategoriye ayrıştırılmıştır. Bu kategorileştirmede ilk grup yurtdışında üretim birimine sahip olan işletme grupları, ikinci grup üretim birimi bulunmayan fakat yurtdışında operasyon birimi bulunan, üçüncü grup ise yurt dışında herhangi bir operasyon birimi bulunmayanlardır. Bu üç grup arasında faaliyet süresi, endüstri çeşitlenmesi, çalışan sayısı ve gruba bağlı toplam işletme sayısı açısından anlamlı bir farklılık olup olmadığının testi için Varyans analizi yapılmıştır. Varyans analizleri sonuçları belirtilmeden önce izleyen tabloda tanımlayıcı istatistikler görülmektedir.

Tablo 28. Tanımlayıcı İstatistikler

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Min.	Max.
Endüstri Çeşitlenmesi	1	58	4,83	1,966	,258	3	15
	2	32	6,81	3,177	,562	4	17
	3	43	8,67	4,760	,726	3	22
	Toplam	133	6,55	3,747	,325	3	22
Faaliyet Süresi	1	58	44,62	15,734	2,066	15	79
	2	32	50,97	17,755	3,139	13	95
	3	43	52,56	18,519	2,824	19	90
	Toplam	133	48,71	17,421	1,511	13	95
Çalışan Sayısı	1	56	2394,93	2802,072	374,443	150	15000
	2	32	6499,38	8831,074	1561,128	425	34935
	3	43	1,31E4	16351,721	2493,614	400	80987
	Toplam	131	6898,86	11386,108	994,809	150	80987
Toplam İşletme Sayısı	1	58	9,81	6,317	,830	3	32
	2	32	24,81	34,957	6,180	6	173
	3	43	38,63	33,994	5,184	7	152
	Toplam	133	22,74	28,786	2,496	3	173
1: Uluslararası Birimi Olmayanlar; 2: Üretim Hariç Uluslararası Birimi Olanlar; 3: Uluslararası Üretim Birimine Sahip Olanlar							

Üç kategorili karşılaştırmada uluslararası birimi olmayan işletme gruplarının sayısı 58, üretim birimi haricinde uluslararası birimi olan işletme grupları 32 ve

uluslararası üretim birimine sahip olan işletme grupları 43'tür. İzleyen tabloda karşılaştırma sonuçları görülmektedir.

Tablo 29. Varyans Analizi (ANOVA)

ANOVA						
		Kareler Toplamı	Sd	Ortalama Kare	F	P
Endüstri Çeşitlenmesi	Gruplar Arası	368,340	2	184,170	16,127	0,000
	Gruplar İçi	1484,593	130	11,420		
	Toplam	1852,932	132			
Faaliyet Süresi	Gruplar Arası	1769,914	2	884,957	3,005	0,053
	Gruplar İçi	38289,229	130	294,533		
	Toplam	40059,143	132			
Çalışan Sayısı	Gruplar Arası	2,774E9	2	1,387E9	12,611	0,000
	Gruplar İçi	1,408E10	128	1,100E8		
	Toplam	1,685E10	130			
Toplam İşletme Sayısı	Gruplar Arası	20687,954	2	10343,977	15,162	0,000
	Gruplar İçi	88691,835	130	682,245		
	Toplam	109379,789	132			

Analiz çıktısından görüleceği üzere faaliyet süresi hariç diğer değişkenler için gruplar arasında anlamlı farklılıklar söz konusudur ($P < 0,05$). Eğer % 10 anlamlılık seviyesi de kabul edilirse faaliyet süresinin gruplar arası farklılığı da anlamlıdır. Farklılıkların nedeni için Fisher'in Asgari Anlamlılık Farklılığı (*Least Significant Difference-LSD*) çoklu karşılaştırma tablosuna bakılabilir. Çoklu karşılaştırmalar Tablo 30.'da görülmektedir.

Tablo 28'den anlaşılacağı üzere endüstri çeşitlenmesi en fazla olan grup uluslararası üretim birimine sahip olan işletme gruplarıdır. En düşük endüstri çeşitlenmesi ortalamasına sahip olan grup ise uluslararası birimi olmayan işletme gruplarıdır. Bu üç kategori arasındaki birbirleri endüstri çeşitlenmesi konusundaki farklılıklar istatistiksel açıdan anlamlıdır. Faaliyet süresinin 0,05 düzeyinde anlamsız olduğu fakat 0,1 seviyesinde değerlendirilmek istenirse anlamlı olduğu belirtilmişti. Tablo 30'dan görüldüğü üzere sadece uluslararası üretim birime sahip olanlar ile herhangi bir uluslararası birimi olmayan işletme grupları arasında anlamlı bir farklılık söz konusudur. Uluslararası üretim birimine sahip olan işletme grupları uluslararası operasyon birimine sahip olmayan işletme gruplarından yaklaşık ortalama 8 yıl daha eskidir. Çalışan sayısı açısından bakıldığında en fazla çalışan

sayısına sahip işletme grupları yurtdışında üretim birimine sahip olanlardır. Bu gruptaki işletme gruplarının sayısı hem uluslararası operasyon birimi olmayan işletme gruplarından hem de üretim hariç uluslararası operasyon birimi olan gruptan daha fazladır ve bu farklılık istatistiksel olarak anlamlıdır. Toplam işletme sayısı açısından gruplar karşılaştırıldığında endüstri çeşitlenmesi durumunda olan durum söz konusudur. Grup başına en fazla işletmesi olan işletme grupları yurtdışında üretim birimi olan işletme grupları iken grup başına en az işletme sayısına sahip grup yurtdışında herhangi bir operasyon birimi olmayan işletme gruplarıdır. Bu gruplar arasındaki ortalama toplam işletme sayısı farklılıkları istatistiksel açıdan anlamlıdır.

Tablo 30. Çoklu Karşılaştırma Tablosu (LSD)

Bağımlı Değişken	(I) GenelKategori	(J) GenelKategori	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	P
Endüstri Çeşitlenmesi	1	2	-1,985*	,744	0,009
		3	-3,847*	,680	0,000
	2	1	1,985*	,744	0,009
		3	-1,862*	,789	0,020
Faaliyet Süresi	1	2	-6,348	3,779	0,095
		3	-7,937*	3,454	0,023
	2	1	6,348	3,779	0,095
		3	-1,589	4,007	0,692
Çalışan Sayısı	1	2	-4104,446	2324,122	0,080
		3	-10666,816*	2126,552	0,000
	2	1	4104,446	2324,122	0,080
		3	-6562,369*	2448,545	0,008
Toplam İşletme Sayısı	1	2	-15,002*	5,752	0,010
		3	-28,818*	5,256	0,000
	2	1	15,002*	5,752	0,010
		3	-13,815*	6,098	0,025

*. Ortalama farkı 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

1: Uluslararası Birimi Olmayanlar; 2: Üretim Hariç Uluslararası Birimi Olanlar; 3: Uluslararası Üretim Birimine Sahip Olanlar

Bu bölümde (4.2.2.) şimdiye kadar yapılan analizleri özetleyecek olursak, öncelikle uluslararası birime sahip olan işletme grupları olmayanların grup

karakteristikleri kıyaslanmıştır. İşletme gruplarına ait grup karakteristiklerinin uluslararası birime sahip olma olasılığına etkisi de sınıanmıştır. Benzer şekilde üretim birimine sahip olan işletme grupları ile üretim birimine sahip olmayan işletme gruplarının grup karakteristikleri sınıanmış ve üretim birimine sahip olma olasılığı üzerinde grup karakteristiklerinin etkileri incelenmiştir. Son olarak üretim birimine sahip olanlar, üretim birimine sahip olmayanlar fakat uluslararası pazarlarda operasyon birimine sahip olanlar ve uluslararası pazarlarda herhangi bir operasyon birimine sahip olmayan işletme gruplarının da grup karakteristikleri karşılaştırılmıştır.

Bu bölümün son inceleme konusu ise yurtdışında sahip olunan birimlerin ve faaliyet gösterilen ev sahibi sayısının niceliksel değişiminde uluslararası birimi olmayan işletme gruplarını da hesaba katarak grup karakteristiklerinin etkisi olup olmadığıdır. Bunun için sıralı lojistik regresyon (ordinal logistic regression) analizinden faydalanılmıştır. Öncelikle bağımlı değişkenler farklı kategorilere ayrıştırılmıştır. Bağımsız değişkenlerin üzerinde etkisi olup olmadığı sınıanan bağımlı değişkenler 1) toplam yurt dışı birim sayısı, 2) yurt dışındaki toplam işletme sayısı ve 3) yurtdışında faaliyet gösterilen ev sahibi ülke sayısıdır. Belirtilen bu üç bağımlı değişkenin her biri için beşer tane kategori sınıfı oluşturulmuştur. Örneğin kategorileştirmelerden birini açıklayacak olursak (kategori 2) % 25'lik dilimlere denk gelen toplam yurtdışı birim kategorileştirmesinin mantığı şu şekildedir: Öncelikler birimlerin frekans dağılımları hesaplanmıştır. Kümülatif yüzde aşağı yukarı % 25'lik artışa denk gelecek şekilde birimler gruplandırılmıştır. % 24'e kadar bir birime sahip olanlar bir kategoride (% 24'te kesilmesinin sebebi buradan itibaren bir başka birim sayısına yani 2 birime sahip olanlara geçmesidir), % 50,7'ye kadar sahip olunan iki, üç ve dört birimler bir kategoriye, % 74,7'ye denk gelen 5 ve 10 arasında birimler yani yurt dışında toplam 5 ila 10 arasında birime sahip olanların bu birim sayıları bir kategoriye, % 100'e kadar olan 11 ve üzeri birimler de bir diğer kategoriye ayrılmıştır. Bağımlı değişken olarak kabul ettiğimiz bu değişkenin kategorileri sayı esasına göre artışı olduğu ve ikiden fazla kategori olduğu için sıralı lojistik regresyon analizi kullanılmıştır. Kategorilere ilişkin bilgiler izleyen tabloda sunulmuştur.

Tablo 31. Sıralı Lojistik Regresyon Sınaması İçin Bağımlı Değişkene Ait Alternatif Kategoriler

Kategoriler	Toplam Yurt Dışı Birim (bağımlı değişken)	Toplam Yurt Dışı Şirket (bağımlı değişken)	Ev Sahibi Ülke Sayısı (bağımlı değişken)
<i>Kategori 1</i>	<i>Beşer birim artışlı</i> 0: Hiç yok 1: 1-5 2: 6-10 3: 11 ve üzeri	<i>Beşer birim artışlı</i> 0: Hiç yok 1: 1-5 2: 6-10 3: 11 ve üzeri	<i>Beşer birim artışlı</i> 0: Hiç yok 1: 1-5 2: 6-10 3: 11 ve üzeri
<i>Kategori 2</i>	<i>% 25'lik dilimlere denk gelen</i> 0: Hiç yok 1: 1 (% 24) 2: 2-3-4 (% 50,7) 3: 5-10 (% 74,7) 4: 11 ve üzeri (% 100)	<i>% 25'lik dilimlere denk gelen</i> 0: Hiç yok 1: 1 (% 25,3) 2: 2-3 (% 48) 3: 4-5-6-7-8 (% 76) 4: 9 ve üzeri (% 100)	<i>% 25'lik dilimlere denk gelen</i> 0: Hiç yok 1: 1 (% 24) 2: 2-3 (% 49,3) 3: 4-5-6-7-8 (% 72) 4: 9 ve üzeri (% 100)
<i>Kategori 3</i>	<i>Medyanın Bölünmesi</i> 0: Hiç yok 1: 1-2-3-4 (Medyan -4- dahil) 2: 4 ve üzeri	<i>Medyanın Bölünmesi</i> 0: Hiç yok 1: 1-2-3-4 (Medyan -4- dahil) 2: 4 ve üzeri	<i>Medyanın Bölünmesi</i> 0: Hiç yok 1: 1-2-3-4 (Medyan -4- dahil) 2: 4 ve üzeri
<i>Kategori 4</i>	<i>% 33'lük dilimlere denk gelen</i> 0: Hiç yok 1: 1-2 (% 34,7) 2: 3-4-5-6 (% 62,7) 3: 7 ve üzeri (% 100)	<i>% 33'lük dilimlere denk gelen</i> 0: Hiç yok 1: 1-2 (% 41,3) 2: 3-4-5-6 (% 66,7) 3: 7 ve üzeri (% 100)	<i>% 33'lük dilimlere denk gelen</i> 0: Hiç yok 1: 1-2 (% 37,3) 2: 3-4-5-6 (% 66,7) 3: 7 ve üzeri (% 100)
<i>Kategori 5</i>	<i>Ortalamaya +/- 5 (Ort. 10,7)</i> 0: Hiç yok 1: 1-5 2: 6-16 3: 17 ve üzeri	<i>Ortalamaya +/- 5 (Ort. 9,57)</i> 0: Hiç yok 1: 1-5 2: 6-15 3: 16 ve üzeri	<i>Ortalamaya +/- 5 (Ort. 6,29)</i> 0: Hiç yok 1: 1 2: 2-11 3: 12 ve üzeri

Yukarıdaki belirtilen kategoriler yani her bir bağımlı değişken için ayrı ayrı sıralı lojistik regresyon analizi yapılmıştır. Bağımsız değişkenler ise faaliyet süresi, endüstri çeşitlenmesi, toplam çalışan sayısı ve toplam işletme sayıdır. Bu araştırmada işletme grubunun büyüklüğünü temsilen hem işletme grubu düzeyinde çalışan sayısı hem de işletme grubunun sahip olduğu toplam işletme sayısı alındığı için bu değişkenler analizlere ayrı ayrı konu edilmiştir. Ayrıca çalışan sayısı değişkeninin daha homojen hale getirmek için bu değişkenin logaritmik dönüşümü analizlerde kullanılmıştır. İzleyen analiz % 25'lik dilimlere göre toplam yurt dışı birimlerin kategorisinin (kategori 2) bağımlı değişken olarak alındığı sıralı lojistik regresyon analizi sonuçları görülmektedir. Bu analizde işletme grubunun büyüklüğü için işletme grubu düzeyinde çalışan sayısı temsilen alınmıştır. Sunulan ilk analiz çıktısı sıralı lojistik regresyonun paralellik varsayımı için yapılan testtir.

Tablo 32. Paralellik Varsayımı Testi

Model	-2 Log Likelihood	Ki-Kare	sd	P
Null Hipotezi	294,405			
Genel	283,312	11,093	9	0,269

Test anlamlılık değeri 0,05'ten büyük olup, paralellik varsayımı kriteri sağlamaktadır. İzleyen analiz çıktısı model uyumunu sınavan testin sonucunu göstermektedir.

Tablo 33. Model Uyum Bilgisi

Model	-2 Log Likelihood	Ki-Kare	sd	P
Sadece Sabit	386,638			
Final	294,405	92,233	3	0,000

Model uyum bilgisi testi sonucundan da görüleceği üzere model bir bütün olarak anlamlıdır ($P=0,000<0,05$). İzleyen analiz çıktısı ise veriler ile modelin uyumluluğu testinin sonucudur.

Tablo 34. Uyum İyiliği Testi

	Ki-kare	sd	P
Pearson	465,509	517	0,949
Deviance	294,405	517	1,000

Uyum iyiliği testi sonucu anlamlılık değeri 0,05'ten büyüktür ($P=0,949$). Bunun anlamı gözlenen ile beklenenler arasındaki farkın çok az olduğu anlamına gelir ve buna göre modelin iyi tahmin verdiği belirtilebilir. İzleyen tabloda parametre tahminleri görülmektedir.

Tablo 35. Parametre Tahminleri

	Değişkenler	β	Std. Hata	Wald	df	P
Eşik	[TYDBkategori2 = 0]	10,756	1,709	39,618	1	0,000
	[TYDBkategori2 = 1]	11,604	1,751	43,898	1	0,000
	[TYDBkategori2 = 2]	12,816	1,816	49,815	1	0,000
	[TYDBkategori2 = 3]	14,430	1,909	57,141	1	0,000
Lokasyon	Faaliyet Süresi	,021	,011	3,631	1	0,057
	Endüstri Çeşitlenmesi	,191	,074	6,692	1	0,010
	Log(Çalışan Sayısı)	2,653	,503	27,863	1	0,000

Parametre tahminleri sonuçlarından anlaşılacağı üzere işletme gruplarının yurtdışında sahip oldukları birimlerin sayısındaki artış üzerine işletme grubunun endüstri çeşitlenmesinin ve çalışan sayısının anlamlı bir etkisi olduğu, faaliyet süresinin ise olmadığı görülmektedir. Ayrıca % 25'lik dilimler referans alınarak birim sayılarının kategorileştirilmesi her bir kategorinin anlamlılık değeri 0,05'ten küçük olduğu için yani istatistiksel olarak anlamlı olduğu için bu kategorileştirmenin model açısından kabul edilebilir olduğu belirtilebilir. Odds oranları hesaplanmak istediğinde ise e^{β} veya $\exp(\beta)$ formülü kullanılır. Daha açık ifade etmek gerekirse, $e^{0,191}$ endüstri çeşitlenmesi değişkeninin toplam yurtdışı birim sayısındaki hiç olmama durumundan bir birime sahip olma durumundaki geçişi, bir birime sahip olma durumundan 2,3 veya 4 birime sahip olma durumuna geçişi, 2,3 veya 4 birime sahip olma durumundan 5 ve 10 arası birime sahip olma durumuna geçişi kaç kat arttırdığını ifade eder. Analizde kategorinin 4 sınıfı yani 11 ve üzeri yurt dışı birime sahip olanlar referans kategorisidir. Yukarıdaki analiz diğer kategorilerin her biri için de yapılmıştır. Kategori 1'in bağımlı değişken olarak alındığı durumda endüstri çeşitlenmesi ($\beta:0,215$; $P:0,005$) ve çalışan sayısı (logaritmik hali) modelde anlamlı ($\beta:2,461$; $P:0,000$) ve pozitif yönde etkisi söz konusu iken faaliyet süresi anlamsızdır ($\beta:0,022$; $P:0,052$).⁸⁸ Kategori 3'in bağımlı değişken alındığı durumda ise paralellik varsayımı sağlanamamıştır ($P=0,016<0,05$). Kategori 4'in bağımlı değişken alındığı durumda ise sadece çalışan sayısı anlamlı çıkmıştır ve pozitif etkisi ($\beta:2,769$; $P:0,000$) söz konusudur. Bu kategorinin bağımlı değişken olarak alındığı modelde endüstri çeşitlenmesi ($\beta:0,134$; $P:0,077$) ve faaliyet süresi ($\beta:0,017$; $P:0,116$) değişkenleri 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı değildiler.⁸⁹ Kategori 5'in bağımlı değişken olduğu durumda ise bağımsız değişkenlerin hepsi anlamlıdır. Kategori 5'in sınıfları dikkate alındığında toplam yurt dışı birim sayısı sınıflaması konusunda birim farklılıklarını daha geniş sınıflandırmaktadır. Kategori 5'in bağımlı değişken alındığı duruma ait istatistiksel analiz sonuçları izleyen tablolarda aktarılmıştır.

⁸⁸ Model bir bütün olarak anlamlıdır (Ki-kare: 89,593 (0,000)); Paralellik varsayımı sağlanmıştır (Ki-kare: 12,167(0,058)) ve modelin verilerle uyumu kabul edilebilir düzeydedir (Pearson satırı, Ki-kare: 325,805 (0,989)).

⁸⁹ Model bir bütün olarak anlamlıdır (Ki-kare: 81,992 (0,000)); Paralellik varsayımı sağlanmıştır (Ki-kare: 11,110(0,085)) ve modelin verilerle uyumu kabul edilebilir düzeydedir (Pearson satırı, Ki-kare: 361,806 (0,816)).

Tablo 36. Paralellik Varsayımı Testi

Model	-2 Log Likelihood	Ki-kare	sd	P
Null Hypothesis	230,697			
Genel	219,979	10,718	6	0,098

Test anlamlılık değeri 0,05'ten büyük olup, paralellik varsayımı kriteri sağlamaktadır. İzleyen analiz çıktısı model uyumunu sınavan testin sonucunu göstermektedir.

Tablo 37. Model Uyum Bilgisi

Model	-2 Log Likelihood	Ki-kare	sd	P
Sadece sabit	328,657			
Final	230,697	97,961	3	0,000
Link function: Logit.				

Model uyum bilgisi testi sonucundan da görüleceği üzere model bir bütün olarak anlamlıdır ($P=0,000<0,05$). İzleyen analiz çıktısı ise veriler ile modelin uyumluluğu testinin sonucudur.

Tablo 38. Uyum İyiliği Testi

	Ki-Kare	sd	P
Pearson	310,544	387	0,998
Deviance	230,697	387	1,000

Uyum iyiliği testi sonucu anlamlılık değeri 0,05'ten büyüktür ($P=0,998$). Bunun anlamı gözlenen ile beklenenler arasındaki farkın çok az olduğu anlamına gelir ki buna göre modelin iyi tahmin verdiği belirtilebilir. İzleyen tabloda parametre tahminleri görülmektedir.

Tablo 39. Parametre Tahminleri

	Değişkenler	β	Std. Hata	Wald	sd	P
Eşik	[TYDBkategori5 = 0]	10,528	1,734	36,842	1	0,000
	[TYDBkategori5 = 1]	12,727	1,859	46,882	1	0,000
	[TYDBkategori5 = 2]	15,175	2,023	56,266	1	0,000
Lokasyon	Faaliyet Süresi	,024	,011	4,523	1	0,033
	Endüstri Çesitlenmesi	,267	,078	11,740	1	0,001
	Log(Calışan Sayısı)	2,417	,506	22,784	1	0,000

Parametre tahminleri analiz çıktısından görüleceği üzere faaliyet süresi, endüstri çeşitlenmesi ve çalışan sayısı değişkenleri işletme gruplarının yurtdışındaki toplam birimlerinin sayısındaki artışı pozitif yönde etkilemektedir. Faaliyet süresi arttıkça, işletme grubu farklı iş kollarında faaliyet gösterdikçe ve çalışan sayısı temel alındığında büyüklüğü arttıkça işletme gruplarının uluslararası pazarlarda sahip oldukları birim sayısı artmaktadır. Tahmin değerleri bu etkinin ne kadar olduğuna ilişkin bilgi sağlamaktadır. Örneğin faaliyet süresi için odds oranına bakıldığında ($e^{0,024}=1,0243$), faaliyet süresindeki 1 yıllık artış toplam yurtdışı birimler kategorisindeki artışı 1,0243 kat arttırmaktadır.

İşletme gruplarının sahip oldukları yurtdışı birim sayılarının bağımlı değişken alınan ve çalışan sayısının hesaba katılarak yapılan bu sorgulamalar işletme gruplarının sahip oldukları toplam işletme sayısı için de ayrıca yapılmıştır. Toplam yurtdışı birim sayısı bağımlı değişkeni için Kategori 1'in bağımlı değişken alınarak analiz yapıldığında paralellik varsayımı testinde log-likelihood oranı genel modelin altında kaldığı için ki-kare hesaplanamamıştır. Bu yüzden Kategori 1 için analiz değerleri değerlendirilmemiştir. Kategori 2'nin bağımlı değişken alınması durumunda, toplam işletme sayısı kategori 2'de sınıflardaki artışı pozitif yönde etkilerken ($\beta:0,102$; $P:0,000$), faaliyet süresi ($P: 0,057$) ve endüstri çeşitlenmesinin ($P:0,186$) 0,05 anlamlılık düzeyi temelinde etkilemediği görülmüştür.⁹⁰ Kategori 3'ün bağımlı değişken alınması durumunda da Kategori 2'nin alınması durumunda olduğu gibi sadece toplam işletme sayısının bağımlı değişken alınan kategorideki sınıfsal artışa pozitif etkisi ($P: 0,000$) olduğu, faaliyet süresi ($P: 0,133$) ve endüstri çeşitlenmesinin ($P: 0,605$) ise etkilemediği görülmüştür.⁹¹ Kategori 4'ün bağımlı değişken alındığı durumda sadece toplam işletme sayısının bağımlı değişken alınan kategorideki sınıfsal artışa pozitif etkisi ($P: 0,000$) olduğu, faaliyet süresi ($P: 0,165$)

⁹⁰ Model bir bütün olarak anlamlıdır (Ki-kare: 101,966 (0,000)); Parellik varsayımı sağlanmıştır (Ki-kare: 5,522(0,787)) ve modelin verilerle uyumu kabul edilebilir düzeydedir (Pearson satırı, Ki-kare: 469,117 (0,962)).

⁹¹ Model bir bütün olarak anlamlıdır (Ki-kare: 90,405 (0,000)); Parellik varsayımı sağlanmıştır (Ki-kare: 0,426(0,935)) ve modelin verilerle uyumu kabul edilebilir düzeydedir (Pearson satırı, Ki-kare: 226,895 (0,937)).

ve endüstri çeşitlenmesinin (P: 0,816) ise etkilemediği görülmüştür.⁹² Kategori 5'e göre analiz tekrarlandığında faaliyet süresi (β :0,024, P:0,032) ve toplam işletme sayısının (β :0,125, P:0,000) pozitif etkisi olduğu, endüstri çeşitlenmesinin (P: 0,186) ise olmadığı görülmüştür.⁹³

Toplam yurtdışı birimlerde ofis ve şubelerin de dahil edildiği yurtdışı birim sayısıdır. Ofisler ve şubelerin çıkartıldığı ve şirket düzeyinde yurtdışı birimlerin hesaplandığı duruma göre de yukarıdaki incelemenin yapılması işletme gruplarının yurt dışı birimlerinin niceliksel artışında farklı sonuçlar üretebileceğinden dolayı faydalı olabilir. İzleyen analizler şirket düzeyinde sahip olunan yurtdışı birimlerin bağımlı değişken olarak hesaba katılması durumundaki analizlerdir. Bu analizlerde de çalışan sayısı ve toplam işletme sayısı değişkenleri analizlere ayrı ayrı konu edilmiştir. Bundan sonraki analizlerde, analiz çıktıları tablolaştırılmamış, yukarıda toplam işletme sayısının dahil edildiği modeldeki gibi modellere ilişkin önemli parametreler aktarılmıştır.

Yurtdışı birimlerin şirket düzeyinde sınırlı tutulduğu bağımlı değişkendeki niceliksel artışı üzerinde işletme grubunun faaliyet süresi, endüstri çeşitlenmesi, çalışan sayısı ve toplam işletme sayısı bağımsız değişkenlerinin etkisinin sınırlı olduğu sıralı lojistik regresyon analizi Tablo 31'deki Toplam Yurt Dışı Şirket (bağımlı değişken) sütunundaki bütün kategorileştirmeler için ayrı ayrı yapılmıştır. Kategori 1'in bağımlı değişken alınması durumunda, modeldeki tüm bağımsız değişkenlerin kategorideki sınıflandırmadaki artışa pozitif etki yaptığı görülmüştür.⁹⁴ Kategori 2'nin bağımlı değişken alınması durumunda da her üç bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde pozitif etkisi olduğu görülmüştür.⁹⁵ Kategori 3'ün bağımlı değişken alınması durumunda faaliyet süresi değişkeni anlamsız, endüstri

⁹² Model bir bütün olarak anlamlıdır (Ki-kare: 99,216 (0,000)); Parellik varsayımı sağlanmıştır (Ki-kare: 1,614 (0,952)) ve modelin verilerle uyumu kabul edilebilir düzeydedir (Pearson satırı, Ki-kare: 336,064 (0,983)).

⁹³ Model bir bütün olarak anlamlıdır (Ki-kare: 121,222 (0,000)); Parellik varsayımı sağlanmıştır (Ki-kare: 5,307 (0,9999)) ve modelin verilerle uyumu kabul edilebilir düzeydedir (Pearson satırı, Ki-kare: 243,386 (0,9999)).

⁹⁴ Bağımsız değişkenlerin tahmin ve anlamlılık değerleri β (P) şu şekildedir: Faaliyet süresi: 0,022(0,049); Endüstri çeşitlenmesi 0,238(0,002) ve Çalışan sayısı 1,987(0,000). Model bir bütün olarak anlamlıdır (Ki-kare: 80,568 (0,000)); Parellik varsayımı sağlanmıştır (Ki-kare: 6,550 (0,364)) ve modelin verilerle uyumu kabul edilebilir düzeydedir (Pearson satırı, Ki-kare: 304,369 (0,999)).

⁹⁵ Bağımsız değişkenlerin tahmin ve anlamlılık değerleri β (P) şu şekildedir: Faaliyet süresi: 0,024(0,024); Endüstri çeşitlenmesi 0,197(0,007) ve Çalışan sayısı 2,268(0,000). Model bir bütün olarak anlamlıdır (Ki-kare: 85,011 (0,000)); Parellik varsayımı sağlanmıştır (Ki-kare: 8,405 (0,494)) ve modelin verilerle uyumu kabul edilebilir düzeydedir (Pearson satırı, Ki-kare: 449,178 (0,986)).

çeşitlenmesi ve çalışan sayısı değişkenleri anlamlı olarak modelde yer almıştır.⁹⁶ Kategori 4'ün bağımlı değişken alınması durumunda çalışan sayısı anlamlı iken diğer iki değişken modelde 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamsız olarak yer almıştır.⁹⁷ Kategori 5'de ise modeldeki tüm bağımsız değişkenler anlamlıdır.⁹⁸ Kategori 5'in bağımlı değişken alınması durumunda faaliyet süresi, endüstri çeşitlenmesi ve çalışan sayısı değişkenleri şirket düzeyinde işletme gruplarının sahip oldukları birimlerin sayılarını pozitif yönde arttırmaktadır. Kategori 5'in bağımlı değişken alınması durumunda sıralı lojistik regresyon analizi parametre tahminleri izleyen tabloda sunulmuştur.

Tablo 40. Parametre Tahminleri

	Değişkenler	β	Std. Hata	Wald	sd	P
Eşik	[TYDSkategori5 = 0]	8,978	1,628	30,402	1	0,000
	[TYDSkategori5 = 1]	11,386	1,755	42,088	1	0,000
	[TYDSkategori5 = 2]	13,222	1,865	50,269	1	0,000
Lokasyon	Faaliyet Süresi	,023	,011	4,250	1	0,039
	Endüstri Çesitlenmesi	,242	,075	10,476	1	0,001
	Log(Calışan Sayısı)	1,999	,484	17,060	1	0,000

Tablodan görüleceği üzere şirket sayısı olarak toplam yurt dışı birimlerin sayısal artışında (hiç olmama durumundan, 1 ile 5 arasında birime sahip olma durumuna, 1 ile 5 birime sahiplikten 6 ile 15 birime sahip olma durumuna artış)⁹⁹ işletme gruplarının faaliyet süresi, endüstri çeşitlenmesi ve grup düzeyinde çalışan sayısının anlamlı bir etkisi söz konusudur. Bu birimlerin belirtilen artışı hesaplanmak istendiğinde yukarıda belirtildiği gibi e^β veya $\exp(\beta)$ formülü kullanılır. Örneğin faaliyet süresinin yukarıda kategorik artışa kategoriler eşit bir şekilde etkisi $e^{0,023}=1,023$ kattır.

⁹⁶ Bağımsız değişkenlerin tahmin ve anlamlılık değerleri $\beta(P)$ şu şekildedir: Faaliyet süresi: 0,019(0,086); Endüstri çeşitlenmesi 0,182(0,023) ve Çalışan sayısı 2,145(0,000). Model bir bütün olarak anlamlıdır (Ki-kare: 68,829 (0,000)); Parellik varsayımı sağlanmıştır (Ki-kare: 3,025 (0,388)) ve modelin verilerle uyumu kabul edilebilir düzeydedir (Pearson satırı, Ki-kare: 244,235 (0,706)).

⁹⁷ Bağımsız değişkenlerin tahmin ve anlamlılık değerleri $\beta(P)$ şu şekildedir: Faaliyet süresi: 0,020(0,062); Endüstri çeşitlenmesi 0,139(0,054) ve Çalışan sayısı 2,243(0,000). Model bir bütün olarak anlamlıdır (Ki-kare: 71,333 (0,000)); Parellik varsayımı sağlanmıştır (Ki-kare: 6,797 (0,340)) ve modelin verilerle uyumu kabul edilebilir düzeydedir (Pearson satırı, Ki-kare: 353,733 (0,886)).

⁹⁸ Model bir bütün olarak anlamlıdır (Ki-kare: 82,386 (0,000)); Parellik varsayımı sağlanmıştır (Ki-kare: 6,191 (0,402)) ve modelin verilerle uyumu kabul edilebilir düzeydedir (Pearson satırı, Ki-kare: 302,954 (0,999)).

⁹⁹ Kategorinin 16 ve üzeri sınıfı referans sınıfıdır.

Yukarıda işletme gruplarının şirket düzeyinde sahip oldukları yurt dışı birimlerin sayısal artışına, yurt dışında birimi bulunmayan işletme grupları da dahil edilerek etkisi sınıandı. Şimdi izleyen analizlerde çalışan sayısı yerine işletme gruplarının sahip oldukları toplam işletme sayısının bağımsız değişken olarak alınması durumunda yurt dışındaki şirket düzeyindeki birimlerin sayısı için oluşturulmuş bütün kategoriler açısından yapılan sınama sonuçları paylaşılmıştır. Kategori 1 bağımlı değişken olarak alındığında, endüstri çeşitlenmesinin anlamlı bir etkisi olmazken, faaliyet süresi ve toplam işletme sayısının 0,05 düzeyinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.¹⁰⁰ Kategori 2 bağımlı değişken olarak alındığında, Kategori 1'in bağımlı değişken alınması durumunda olduğu gibi endüstri çeşitlenmesinin bir etkisi olmazken diğer iki değişkenin etkisi olduğu görülmüştür.¹⁰¹ Kategori 3'ün bağımlı değişken alınması durumunda, sadece toplam işletme sayısının anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür.¹⁰² Kategori 4'ün bağımlı değişken alınması durumunda da, Kategori 3'ün bağımlı değişken alınması durumunda olduğu gibi sadece toplam işletme sayısının anlamlı bir etkisi söz konudur.¹⁰³ Kategori 5'in bağımlı değişken alınması durumunda ise paralellik varsayımı sağlanamamıştır (P: 0,000). Bu yüzden kategori 5'in sonuçları dikkate alınmamıştır.

Bu bölümün son analizleri işletme gruplarının faaliyet gösterdeki ev sahibi ülkelerin sayısal artışında işletme gruplarının karakteristiklerinin yine hiç uluslararası birimi olmayan işletme grupları da dahil edilerek etkisi olup olmadığını sınımaya

¹⁰⁰ Bağımsız değişkenlerin tahmin, anlamlılık değerleri $\beta(P)$ ve serbestlik dereceleri şu şekildedir: Faaliyet süresi: 0,023(0,039), s. d. : 1; Endüstri çeşitlenmesi 0,049(0,570), s.d.: 1 ve Toplam işletme sayısı 0,117 (0,000), s.d.: 1. Model bir bütün olarak anlamlıdır (Ki-kare: 109,720 (0,000), sd: 3); Parellik varsayımı sağlanmıştır (Ki-kare: 4,226 (0,646), sd: 6) ve modelin verilerle uyumu kabul edilebilir düzeydedir (Pearson satırı, Ki-kare: 238,453 (0,999), s.d: 393).

¹⁰¹ Bağımsız değişkenlerin tahmin, anlamlılık değerleri $\beta(P)$ ve serbestlik dereceleri şu şekildedir: Faaliyet süresi: 0,024(0,026), s.d.: 1; Endüstri çeşitlenmesi 0,008(0,930), s.d. : 1 ve Toplam işletme sayısı 0,132 (0,000), s.d.: 1. Model bir bütün olarak anlamlıdır (Ki-kare: 111,896 (0,000), sd: 3); Parellik varsayımı sağlanmıştır (Ki-kare: 7,874 (0,547), s.d.: 9) ve modelin verilerle uyumu kabul edilebilir düzeydedir (Pearson satırı, Ki-kare: 419,679 (0,999), s.d: 525).

¹⁰² Bağımsız değişkenlerin tahmin, anlamlılık değerleri $\beta(P)$ ve serbestlik dereceleri şu şekildedir: Faaliyet süresi: 0,018(0,120), s. d. : 1; Endüstri çeşitlenmesi -0,002(0,987), s.d. : 1 ve Toplam işletme sayısı 0,131(0,000), s.d.: 1. Model bir bütün olarak anlamlıdır (Ki-kare: 87,035 (0,000), sd: 3); Parellik varsayımı sağlanmıştır (Ki-kare: 0,485(0,922), sd: 3) ve modelin verilerle uyumu kabul edilebilir düzeydedir (Pearson satırı, Ki-kare: 210,160 (0,991), s.d: 261).

¹⁰³ Bağımsız değişkenlerin tahmin, anlamlılık değerleri $\beta(P)$ ve serbestlik dereceleri şu şekildedir: Faaliyet süresi: 0,018(0,099), s. d.: 1; Endüstri çeşitlenmesi -0,060(0,507), s.d.: 1 ve Toplam işletme sayısı 0,132(0,000), s.d.: 1. Model bir bütün olarak anlamlıdır (Ki-kare: 95,674 (0,000), s.d: 3); Parellik varsayımı sağlanmıştır (Ki-kare: 2,667(0,849), s.d: 6) ve modelin verilerle uyumu kabul edilebilir düzeydedir (Pearson satırı, Ki-kare: 318,310 (0,998), s.d.: 393).

yönelik analizlerdir. Tablo 31’den görüleceği üzere ev sahibi ülke sayısı için de beş kategori oluşturulmuştur. Bu analizlerde de çalışan sayısı ve işletme gruplarının sahip oldukları toplam işletme sayıları ayrı ayrı analizlere konu edilmişlerdir. İzleyen analizler işletme gruplarının faaliyet gösterdikleri ev sahibi ülke sayısındaki artışa, hiç faaliyet göstermeyen işletme gruplarının özellikleri de dahil edilerek, grup karakteristiklerinin etkisi olup olmadığını sınınamaya dönük sıralı lojistik regresyon analizleridir. Bu analizlerde de işletme gruplarının toplam çalışan sayıları için değişkenin logaritmik hali analize konu edilmiştir. Bu yüzden tahmin katsayıları üzerinden odds oranları hesaplanmak istendiğinde hesaplanan odss oranının çalışan sayısı değişkeninin logaritmik halini yansıttığı unutulmamalıdır. İşletme gruplarının faaliyet gösterdikleri yabancı ülke sayısı bağımlı değişken alındığında, Kategori 1 için paralellik testi varsayımı hesaplanamadığı için, Kategori 1’e ait analiz sonuçları değerlendirilmemiştir. Kategori 2’in bağımlı değişken olması durumunda, endüstri çeşitlenmesi ve çalışan sayısının anlamlı etkisi gözlemlenirken, faaliyet süresi değişkenin anlamlı olmadığı gözlemlenmiştir.¹⁰⁴ Kategori 3 bağımlı değişken alınması durumunda ise, paralellik varsayımı sağlanamamıştır. Bu yüzden analiz sonuçları yorumlanmamıştır. Kategori 4’ün bağımlı değişken alınması durumunda da paralellik varsayımı sağlanamadığı için analizler yorumlanmamıştır. Kategori 5’in bağımlı değişken alınması durumunda ise, faaliyet süresinin modelde anlamsız olarak yer aldığı, endüstri çeşitlenmesi ve çalışan sayısı değişkenlerinin ise anlamlı olarak modelde yer aldığı bulgulanmıştır.¹⁰⁵ İzleyen analiz sonuçları çalışan sayısı yerine büyüklük için toplam işletme sayısının temsilen alındığı ve her bir kategoriye göre analizin yeniden yapıldığı sonuçlardır. Kategori 1’in bağımlı değişken alındığı durumunda, sadece toplam işletme sayısının anlamlı olduğu, endüstri çeşitlenmesi ve faaliyet süresinin etkisinin anlamsız olduğu bulgulanmıştır.¹⁰⁶ Kategori 2’nin bağımlı

¹⁰⁴ Bağımsız değişkenlerin tahmin, anlamlılık değerleri $\beta(P)$ ve serbestlik dereceleri şu şekildedir: Faaliyet süresi: 0,020(0,072), s.d. : 1; Endüstri çeşitlenmesi 0,192(0,011), s.d. : 1 ve Çalışan sayısı 2,776(0,000), s.d. : 1. Model bir bütün olarak anlamlıdır (Ki-kare: 93,501 (0,000), sd: 3); Parellilik varsayımı sağlanmıştır (Ki-kare: 7,504(0,585), sd: 9) ve modelin verilerle uyumu kabul edilebilir düzeydedir (Pearson satırı, Ki-kare: 509,301 (0,587), sd: 517).

¹⁰⁵ Bağımsız değişkenlerin tahmin, anlamlılık değerleri $\beta(P)$ ve serbestlik dereceleri şu şekildedir: Faaliyet süresi: 0,020 (0,081), s.d. : 1; Endüstri çeşitlenmesi 0,225 (0,002), s.d. : 1 ve Çalışan sayısı 2,326 (0,000), s.d. : 1. Model bir bütün olarak anlamlıdır (Ki-kare: 89,465 (0,000), sd: 3); Parellilik varsayımı sağlanmıştır (Ki-kare: 78,102 (0,231), sd: 6) ve modelin verilerle uyumu kabul edilebilir düzeydedir (Pearson satırı, Ki-kare: 325,408 (0,990), sd: 387).

¹⁰⁶ Bağımsız değişkenlerin tahmin, anlamlılık değerleri $\beta(P)$ ve serbestlik dereceleri şu şekildedir: Faaliyet süresi: 0,018 (0,116), s.d. : 1; Endüstri çeşitlenmesi 0,164 (0,068), s.d. : 1 ve Toplam işletme

değişken alınması durumunda ise, sadece Kategori 2’de sınıfsal artışa toplam işletme sayısının etkisi olduğu bulgulanmıştır.¹⁰⁷ Kategori 3’ün bağımlı değişken alınması durumunda Kategori 2’nin alınması durumunda olduğu gibi sadece toplam işletme sayısının etkisi olduğu bulgulanmıştır.¹⁰⁸ Kategori 4’ün bağımlı değişken olma durumunda ise, önceki iki kategoride olduğu gibi sadece toplam işletme sayısı anlamlı olduğu bulgulanmıştır.¹⁰⁹ Kategori 5’in de bağımlı değişken alınması sonucunda öncekilerde olduğu gibi sadece toplam işletme sayısının faaliyette bulunan yabancı ülke sayısını etkilediği bulgulanmıştır.¹¹⁰

Sıralı lojistik regresyon analizi ile yapılan son analizleri genel olarak değerlendirecek olursak, yabancı ülkelerde herhangi bir fiziksel birimi olmayan işletme grupları ile olanların birlikte değerlendirildiği bu analizlerde sahip olunan birim ve faaliyette gösterilen ülke sayılarındaki sayısal değişimde işletme gruplarının özelliklerinin (faaliyet süresi, endüstri çeşitlenmesi ve büyüklük) etkisi test edilmiştir. Bu sınamaları yapmak için öncelikle bağımlı değişken olarak alınan işletme gruplarının şube ve ofisleriyle birlikte toplam birim sayısı, şirket düzeyinde yurt dışı birim sayısı ve faaliyet gösterilen yurt dışı ülke sayıları kategorileştirilmiştir. Yurt dışında herhangi bir faaliyeti tespit edilemeyen işletme grupları Tablo 31’deki kategorilerde 0 (sıfır) sınıfını oluşturmaktadırlar. Oluşturulan kategorilerin her biri bağımlı değişken olarak alınmış ve tek tek sınamalar

sayısı 0,112 (0,000), s.d.: 1. Model bir bütün olarak anlamlıdır (Ki-kare: 113,739 (0,000), sd: 3); Parellik varsayımı sağlanmıştır (Ki-kare: 3,239 (0,116), sd: 6) ve modelin verilerle uyumu kabul edilebilir düzeydedir (Pearson satırı, Ki-kare: 322,647 (0,996), sd: 393).

¹⁰⁷ Bağımsız değişkenlerin tahmin, anlamlılık değerleri $\beta(P)$ ve serbestlik dereceleri şu şekildedir: Faaliyet süresi: 0,019 (0,081), s.d.: 1; Endüstri çeşitlenmesi 0,119 (0,179), s.d.: 1 ve Toplam işletme sayısı 0,106 (0,000), s.d.: 1. Model bir bütün olarak anlamlıdır (Ki-kare: 101,234 (0,000), sd: 3); Parellik varsayımı sağlanmıştır (Ki-kare: 2,262 (0,087), sd: 9) ve modelin verilerle uyumu kabul edilebilir düzeydedir (Pearson satırı, Ki-kare: 472,522 (0,951), sd: 525).

¹⁰⁸ Bağımsız değişkenlerin tahmin, anlamlılık değerleri $\beta(P)$ ve serbestlik dereceleri şu şekildedir: Faaliyet süresi: 0,016 (0,160), s.d.: 1; Endüstri çeşitlenmesi 0,042 (0,686), s.d.: 1 ve Toplam işletme sayısı 0,155 (0,000), s.d.: 1. Model bir bütün olarak anlamlıdır (Ki-kare: 98,583 (0,000), sd: 3); Parellik varsayımı sağlanmıştır (Ki-kare: 0,662 (0,882), sd: 3) ve modelin verilerle uyumu kabul edilebilir düzeydedir (Pearson satırı, Ki-kare: 215,768 (0,981), sd: 261).

¹⁰⁹ Bağımsız değişkenlerin tahmin, anlamlılık değerleri $\beta(P)$ ve serbestlik dereceleri şu şekildedir: Faaliyet süresi: 0,018 (0,098), s. d. : 1; Endüstri çeşitlenmesi 0,035 (0,711), s.d.: 1 ve Toplam işletme sayısı 0,134 (0,000), s.d.: 1. Model bir bütün olarak anlamlıdır (Ki-kare: 102,084 (0,000), sd: 3); Parellik varsayımı sağlanmıştır (Ki-kare: 0,976 (0,986), sd: 6) ve modelin verilerle uyumu kabul edilebilir düzeydedir (Pearson satırı, Ki-kare: 322,952 (0,996), sd: 393).

¹¹⁰ Bağımsız değişkenlerin tahmin, anlamlılık değerleri $\beta(P)$ ve serbestlik dereceleri şu şekildedir: Faaliyet süresi: 0,021(0,064), s. d. : 1; Endüstri çeşitlenmesi 0,125 (0,186), s.d.: 1 ve Toplam işletme sayısı 0,113 (0,000), s.d.: 1. Model bir bütün olarak anlamlıdır (Ki-kare: 106,058 (0,000), sd: 3); Parellik varsayımı sağlanmıştır (Ki-kare: 2,642 (0,852), sd: 6) ve modelin verilerle uyumu kabul edilebilir düzeydedir (Pearson satırı, Ki-kare: 329,361 (0,991), sd: 393).

yapılmıştır. Bu sınamalarda kategorilerdeki son sınıflar referans grubu analizlerde yer almıştır. Her ne kadar kategoriler oluşturulurken istatistiksel kriterler kullanılmış olsa da (örneğin medyan, örneğin ortalama, örneğin % 25'lik dilimler) yapılan analizler için mantık kriterlerinin geçerli olması gerektiği vurgulanabilir. Örneğin % 25'lik dilimler referans alınarak oluşturulan kategorilerde 1 birime sahip olanlar için bir kategori 2-3-4-5 veya 2-3 birime sahip olanlar için bir başka kategori oluşturuldu. Bu kategoriler arasında bir fark olmayabileceği bir başka ifadeyle bir birime sahip olan işletme grupları ile iki birime sahip olan işletme grupları arasında farkın çok önemli olmayacağı iddia edilebilir. Zaten böyle bir değerlendirmeye karşı mümkün olabilecek en fazla sayıda kategoriler oluşturulmak istenmiştir. Kategoriler incelendiğinde Kategori 5'de ayrımlar biraz daha geniş sınıflar temelinde oluşturulmuş ve belirtilen tarzda bir sınırlılığın üstesinden gelebilir. Bir başka ifadeyle, Kategori 5'in sıralı bir şekilde ilgilenilen değişkene ait artışı daha net yansıttığı belirtilebilir.

İzleyen tabloda yapılan bütün sıralı lojistik regresyon analizi sonuçlarının özet hali görülmektedir. Boş bırakılan kategorilerde analiz kriteri sağlanamadığı, kategoriler içerisinde değişkene karşılık gelen hücrenin boş bırakılması ise o değişkenin modellerde anlamlı bir etkisi olmadığı anlamına gelmektedir. Ayrıca çalışan sayısının dahil edildiği modellerde toplam işletme sayısı değişkeni analize konu edilmemişken, toplam işletme sayısının analize dahil edildiği modellerde de çalışan sayısı analize konu edilmemiştir. Analizlerde ayrıca değişkenler için 0,10 seviyesinde anlamlı olma durumu da belirtilmiştir.

Tablo 41. Sıralı Lojistik Regresyon Analizlerinin Anlamlılık Sonuçlarının Toplu Gösterimi

Kategoriler	Değişkenler	Şube ve Ofislerle Birlikte İşletme Grubunun Toplam Yurt Dışı Birimlerindeki Artış		İşletme Gruplarının Sadece Şirketler Dikkate Alındığında Yurt Dışındaki Birim Sayılarındaki Artış		Faaliyet Gösterilen Ülke Sayılarındaki Artış	
		Çalışan Sayısı Modelde	Toplam İşletme Sayısı Modelde	Çalışan Sayısı Modelde	Toplam İşletme Sayısı Modelde	Çalışan Sayısı Modelde	Toplam İşletme Sayısı Modelde
1	Faaliyet Süresi	+ [†]		+ [*]	+ [*]		
	Endüstri Çeşitlenmesi	+ [*]		+ [*]			+ [†]
	Çalışan Sayısı	+ ^{**}		+ ^{**}			
	Toplam İşletme Sayısı				+ ^{**}		+ ^{**}
2	Faaliyet Süresi	+ [†]	+ [†]	+ [*]	+ [*]	+ [†]	+ [†]
	Endüstri Çeşitlenmesi	+ [*]		+ [*]		+ [*]	
	Çalışan Sayısı	+ ^{**}		+ ^{**}		+ ^{**}	
	Toplam İşletme Sayısı		+ ^{**}		+ ^{**}		+ ^{**}
3	Faaliyet Süresi			+ [†]			
	Endüstri Çeşitlenmesi			+ [*]			
	Çalışan Sayısı			+ ^{**}			
	Toplam İşletme Sayısı		+ ^{**}		+ ^{**}		+ ^{**}
4	Faaliyet Süresi			+ [†]	+ [†]		+ [†]
	Endüstri Çeşitlenmesi	+ [†]		+ [†]			
	Çalışan Sayısı	+ ^{**}		+ ^{**}			
	Toplam İşletme Sayısı		+ ^{**}		+ ^{**}		+ ^{**}
5	Faaliyet Süresi	+ [*]	+ [*]	+ [*]		+ [†]	+ [†]
	Endüstri Çeşitlenmesi	+ ^{**}		+ ^{**}		+ [*]	
	Çalışan Sayısı	+ ^{**}		+ ^{**}		+ ^{**}	
	Toplam İşletme Sayısı		+ ^{**}				+ ^{**}

† P < . 10, * p < . 05, **p < . 01

Tablo incelendiğinde genel olarak büyüklüğün işletme gruplarının hem uluslararası birime sahip olma durumlarına hem de yurt dışı birimlerindeki sayısal artışa olumlu etki yaptığı belirtilebilir. Büyüklüğün aynı zamanda faaliyet gösterilen ülke sayısındaki artışa da olumlu etki yaptığı belirtilebilir. Endüstri çeşitlenmesinin de hem yurt dışında operasyon birimine sahip olma hem de bu birimlerin sayısındaki artışa bir etkisi olduğu ifade edilebilir. Fakat endüstri çeşitlenmesinin yurtdışında faaliyet gösterilen ülke sayısındaki artışa etkisi görece daha az olduğu ifade

edilebilir. Bu etki anca 0,10 anlamlılık düzeyi kabul edildiği takdirde söz konusudur. Faaliyet süresinin de endüstri çeşitlenmesinde olduğu gibi hem yurt dışında birim sahibi olma hem de yurt dışındaki sahip olunan birim sayısındaki artışa olumlu etkisi söz konusu iken, yurt dışında faaliyet gösterilen ülke sayısındaki artışa etkisi görece daha azdır. Tablodan görüleceği üzere yurtdışında faaliyet gösterilen ülke sayısındaki artışa faaliyet süresinin etkisi anca 0,10 anlamlılık düzeyi kabul edildiği takdirde söz konusudur. Buradaki etkilerin uluslararası birime sahip olmama durumundan uluslararası birime sahip olma durumuna geçiş için de söz konusudur..

İzleyen bölümde sadece uluslararası birimlere sahip olan işletme gruplarının sahip oldukları birim sayısı ve faaliyet gösterdikleri ülke sayısındaki değişim üzerinde işletme gruplarının özelliklerinin sınıandığı çoklu regresyon analizi sonuçları değerlendirilmiştir.

4. 2. 3. ULUSLARARASI OPERASYON BİRİMİNE SAHİP İŞLETME GRUPLARININ KARAKTERİSTİKLERİNİN ULUSLARARASILAŞMAYA ETKİSİ

Bir önceki bölümde uluslararası birimi olmayan 58 işletme grubunun da dahil olduğu 133 işletme grubunun konu edildiği istatistiksel analizlere yer verilmişti. Bu bölümde ise sadece uluslararası birime sahip olan 75 işletme grubu istatistiksel analize konu edilmiştir. Bu bölümde de işletme gruplarının sahip oldukları yurt dışı birimlerindeki sayısal artış (veya azalış) etki eden işletme grubu karakteristiklerinin etkilerinin yönü belirlenmeye çalışılmıştır. Daha önceki analizlerdeki bağımsız değişkenlere ilaveten bu bölümde uluslararası birime sahip olan işletme grupları analize konu edildiği için işletme gruplarının uluslararası deneyimi de bağımsız değişken olarak incelemeye konu edilmiştir. Üçüncü bölümde de belirtildiği üzere işletme grubunun uluslararası deneyimi için iki farklı değişken kullanılmıştır. İlki işletme gruplarının şuan faaliyet gösteren uluslararası birimlerinden en eskisinin kuruluş yılının 2013 ile farkıdır. İkincisi ise faaliyet gösterdikleri yabancı ülke sayısıdır. Diğer bağımsız değişkenleri bir daha belirtecek olursak, faaliyet süresi, endüstri çeşitlenmesi ve işletme grubu büyüklüğüdür. İşletme grubunun büyüklüğü için daha önce de belirtildiği gibi hem çalışan sayısı hem de işletme grubuna bağlı toplam işletme sayısı dikkate alınmış ve analizlerde bu değişkenler modellere ayrı ayrı konu edilmiştir.

İlk analizde toplam yurt dışı birim sayısı bağımlı değişken olarak alınmıştır. Bağımsız değişkenler ise işletme grubunun faaliyet süresi, endüstri çeşitlenmesi, yıl olarak uluslararası deneyim süresi, ev sahibi ülke sayısı temelinde uluslararası deneyim, işletme grubunun grup düzeyinde çalışan sayısı ve yine grup düzeyinde toplam işleme sayısı alınmıştır. Uluslararası deneyim için şuan faaliyette bulunan yurtdışı birimlerin en eskisinin faaliyet süresi ve faaliyet gösterilen ülke sayısı değişkenleri temsilen alınmıştır. İşletme grubu büyüklüğünü temsilen ise işletme grubunun toplam çalışan sayısı ve toplam işletme sayısı değişkenleri alınmıştır. Bu değişkenler için ayrı ayrı modeller sınanmıştır. Böylelikle toplam yurt dışı birim bağımlı değişkeni için dört ayrı model sınanmıştır. İzleyen tabloda bu sınamaların özet tabloları görülmektedir. Tabloda koyutulmuş değişkenler, o değişkenin

alternatifi analize konu edildiği için ilgili modelde analize konu edilmediğini gösterir.

Tablo 42. İşletme Gruplarının Grup Karakteristiklerinin Toplam Yurtdışı Birim Sayısına Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizleri-I

Değişkenler	Model 1				Model 2				Model 3				Model 4			
	b	SE b	β	VIF	b	SE b	β	VIF	b	SE b	β	VIF	b	SE b	β	VIF
Sabit	-40,356	10,057			-5,586	2,483			-,843	8,391			-2,265	2,081		
Faaliyet Süresi	,029	,072	,034	1,224	,015	,045	,018	1,224	,010	,051	,011	1,163	,016	,037	,019	1,157
Endüstri Çeşitlenmesi	1,273	,405	,353*	2,107	-,063	,265	-,017	2,311	,208	,318	,058	2,525	-,484	,234	-,134*	2,547
Uluslararası Deneyim (Yıl)	,469	,148	,274*	1,252	,260	,095	,152*	1,309								
Uluslararası Deneyim (Ev Sahibi Ülke Sayısı)									2,121	,229	,864**	2,834	1,185	,189	,483**	3,580
Çalışan Sayısı	8,792	3,104	,305*	1,937					-1,028	2,491	-,036	2,424				
Toplam İşletme Sayısı					,372	,033	,848**	2,370					,263	,034	,599**	3,581
Durbin-Watson	1,715				1,678				1,995				1,920			
F	24,237**				89,465**				63,588**				133,219**			
Düzeltilmiş R ²	0,557				0,827				0,772				0,877			

Not: N: 75; * p < . 05; ** p < . 01

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere işletme gruplarının yurtdışında sahip oldukları şube veya ofislerle birlikte toplam yurtdışı birim sayıları üzerine dört farklı modelde işletme grupları grup karakteristiklerinin etkileri sınanmıştır. Grup karakteristikleri olarak, işletme grubunun faaliyet süresi, endüstri çeşitlenmesi, uluslararası deneyimi ve büyüklüğü analize konu edilmiştir. Analiz sonuçlarında standardize olmayan katsayı (b), standardize olmayan katsayıya ilişkin standart hata (SE b), standardize katsayı (β), modelde çoklu bağlantı sorunu olup olmadığını sınanan varyans enflasyon faktörü (*Variance Inflation Factor-VIF*) değeri, hata terimleri arasında ilişki olup olmadığının test eden Durbin Watson testi değeri, modelin F testi ve düzeltilmiş R^2 ye yer verilmiştir. Tablolara ilişkin notlarda da istatistiksel açıdan anlamlı olan bağımsız değişkenlerin anlamlılık seviyeleri belirtilmiştir.

Model 1’de toplam yurt dışı birim sayısı üzerine faaliyet süresi, endüstri çeşitlenmesi, yıl olarak uluslararası deneyim süresi ve çalışan sayısının bağımsız değişkenler olarak alındığı sınama görülmektedir. Faaliyet süresi dışında kalanların toplam yurtdışı birim sayısına pozitif etkisi söz konusu olduğu görülmektedir. Model 2 büyüklük değişkeni için toplam işletme sayısının kullanıldığı model olup, diğer bağımsız değişkenler Model 1’deki ile aynıdır. Model 2’de uluslararası deneyim ve toplam işletme sayısının toplam yurtdışı birimde pozitif etkisi olduğu, faaliyet süresi ve endüstri çeşitlenmesinin ise herhangi bir etkisi olmadığı bulgulanmıştır. Model 3 ve Model 4’de uluslararası deneyim bağımsız değişkenin yurtdışında faaliyet gösterilen ülke sayısı olarak alınması durumunda toplam yurtdışı birimdeki sayısal artış incelenmiştir. Model 3’de büyüklüğü temsilen grup düzeyinde çalışan sayısı alınırken, Model 4’de gruba bağlı toplam işletme sayısı alınmıştır. Model 3’de sadece uluslararası deneyimin anlamlı etkisi olurken, faaliyet süresi, endüstri çeşitlenmesi ve çalışan sayısı değişkenlerinin toplam yurtdışı birim sayısı üzerinde bir etkisi olmadığı görülmüştür. Model 4’de ise faaliyet süresi haricindeki tüm bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken olan toplam yurt dışı birim üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. İzleyen tabloda belirtilen modellerde yer alan anlamsız değişkenlerin modellerden çıkarılmasıyla birlikte sadece anlamlı değişkenlerin yer aldığı analiz sonuçları görülmektedir. Bağımsız değişkenler modellerden çıkarılırken

değişkenler modellerden tek tek çıkarılmış ve analiz sonuçları tekrar kontrol edilmiştir.

Tablo 43. İşletme Gruplarının Grup Karakteristiklerinin Toplam Yurtdışı Birim Sayısına Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizleri-II

Değişkenler	Model 1				Model 2				Model 3				Model 4			
	b	SE b	β	VIF	b	SE b	β	VIF	b	SE b	β	VIF	b	SE b	β	VIF
Sabit	-39,306	9,655			-5,264	1,435			-2,831	1,179			-1,591	1,373		
Faaliyet Süresi																
Endüstri Çeşitlenmesi	1,302	,396	,361**	2,039									-,472	,232	-,131*	2,513
Uluslararası Deneyim (Yıl)	,486	,141	,284**	1,151	,267	,090	,156**	1,203								
Uluslararası Deneyim (Ev Sahibi Ülke Sayısı)									2,171	,134	,885**	1,000	1,196	,186	,487**	3,507
Çalışan Sayısı	8,786	3,085	,305**	1,937												
Toplam İşletme Sayısı					,368	,023	,839**	1,203					,262	,034	,599**	3,580
Durbin-Watson ¹¹¹	1,737				1,695				2,016				1,946			
F	32,648**				183,569**				262,620**				179,620**			
Düzeltilmiş R ²	0,562				0,831				0,78				0,879			

Not: N: 75, * p < . 05, ** p < . 01

¹¹¹ Durbin Watson istatistik değerinin (d) 0,05 anlamlılık seviyesinde 75 örneklem için eşik değerleri 1 bağımsız değişkenden 5'e kadar şöyledir (Newbold, 2006: 949): bağımsız değişken sayısının 1 olması durumunda $d_{\text{düşük}}$: 1. 60- $d_{\text{yüksek}}$:1. 65, bağımsız değişken sayısının 2 olması durumunda $d_{\text{düşük}}$: 1. 57- $d_{\text{yüksek}}$:1. 68, bağımsız değişken sayısının 3 olması durumunda $d_{\text{düşük}}$: 1. 54- $d_{\text{yüksek}}$:1. 71, bağımsız değişken sayısının 4 olması durumunda $d_{\text{düşük}}$: 1. 51- $d_{\text{yüksek}}$:1. 74, bağımsız değişken sayısının 5 olması durumunda $d_{\text{düşük}}$: 1. 49- $d_{\text{yüksek}}$:1. 77. Eğer $d > d_{\text{yüksek}}$ olursa, 'hataların ardışık bağımlılığı yoktur' hipotezi reddedilemez (Newbold, 2006)

Anlamsız değişkenlerin analizlerden çıkarılmasıyla 75 işletme grubunun uluslararası birim sayıları üzerinde etkisi sınıranan değişkenlerin analiz sonuçları yukarı tabloda görülmektedir. Model 1’de endüstri çeşitlenmesi, uluslararası deneyim ve çalışan sayısının işletme gruplarının yurtdışı birim sayılarında pozitif etkileri olduğu görülmektedir. Model 1’in düzeltilmiş R^2 ’sinden görüleceği üzere bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama gücü diğer modellere kıyaslandığında düşüktür. Bağımsız değişkenler bağımlı değişkendeki değişimin % 56’sını açıklayabilmektedir. F testinden modelin bir bütün olarak 0. 01 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Durbin Watson testi hata terimlerinin birbirleri ile ardışık bağımlı olup olmadıklarını test etmektedir. Bu teste, sınıranan hipotez hataların ardışık bağımlılığı yoktur şeklindedir ve eğer, hatalar ardışık bağımlı değilse, Durbin Watson testi değerinin 2’ye çok yakın çıkması beklenir (Newbold, 2006: 647-649). Durbin Watson testi sonucu hesaplanan değerlere göre testin önsavını sınamak için 0. 05 anlamlılık seviyesinde 75 örneklem ve modeldeki bağımsız değişken sayıları dikkate alınarak eşik değerleri dikkate alınır. Model 1 için 0. 05 anlamlılık düzeyinde (n: 75, bağımsız değişken sayısı: 3) Durbin Watson istatistiği dağılımının eşik değerleri düşük düzey için 1. 54, yüksek düzey için 1. 71. Model 1’in Durbin Watson istatistik değeri (1,737), yüksek düzeyden (1. 71) büyük olduğu için hataların ardışık bağımlılığı yoktur hipotezi reddedilemez. Böylelikle hata terimleri arasında ardışık bağımlılık yoktur denilebilir (Bu sınama için bkz. Newbold, 2006: 647-649). Modeldeki varyans enflasyon faktörü (*Variance Inflation Factor-VIF*) değeri de, çoklu bağlantı sorunu olmadığını göstermektedir. Büyük VIF değerleri modeldeki bağımsız değişkenler arasında bir ilişkinin olduğuna işaret eder (Akgül ve Çevik, 2003: 341) ve VIF değerlerinin 5’in altında olması (Vogt, 2007: 175), bazı kaynaklara göre de 10’un altında olması beklenir (Cohen vd. , 2003 :423). Örneğin, von Eye ve Schuster (1998: 137) VIF’in 10’a eşit veya 10’dan büyük olması durumunda çoklu bağlantı sorunun ciddi olduğunu ve bunun parametre tahminlerinin büyüklüğünü büyük ölçüde etkileyeceği belirtmektedir. Model 1’in parametrelerini açıklayacak olursak, modeldeki diğer değişkenler sabit kaldığında endüstri çeşitlenmesindeki bir birimlik artış toplam yurtdışı birim sayısında 1. 3’lük artışa neden olmaktadır. Modeldeki diğer değişkenlerin sabit kalması koşuluyla, uluslararası deneyimdeki bir birimlik artış da toplam yurtdışı birim sayısında

0,486'lık bir artışa neden olmaktadır. Bir başka ifadeyle, uluslararası deneyimde 2 birimlik artış toplam yurtdışı birimde yaklaşık olarak 1 birim artışa neden olmaktadır ($0,486 \times 2 = 0,972$). Modelde diğer bağımsız değişkenler sabit kaldığında, çalışan sayısının logaritmik halinde bir birimlik artış ise toplam yurtdışı birimi 8 kat arttırdığı görülmektedir.

Model 2'de iki bağımsız değişkenin etkisi anlamlı ve pozitif yöndedir. Bunlar uluslararası deneyim ve toplam işletme sayısıdır. Modelde toplam işletme sayısı sabit kaldığında, uluslararası deneyimde dört birimlik artış toplam yurt dışı birim sayısında yaklaşık bir birimlik artışa, uluslararası deneyim sabit kaldığında ise toplam işletme sayısındaki üç birimlik artış toplam yurtdışı birimde yaklaşık bir birimlik artışa neden olmaktadır. Modelin Durbin Watson istatistik değeri, model hatalarında ardışık bağımlılık olmadığını, VIF değerleri ise modelde çoklu bağlantı sorunu olmadığını işaret etmektedir. Modelin açıklama gücü 0. 83 olup, bu model Model 1'den daha açıklayıcıdır. Modelin 0,01 düzeyinde anlamlı olduğu tablodan görülmektedir.

Model 3'de uluslararası deneyim için ev sahibi ülke sayısının temsilen kullanıldığı sınaama sonuçları görülmektedir. Diğer değişkenlerle birlikte analiz edildiğinde sadece ev sahibi ülke sayısını ifade eden uluslararası deneyim değişkeninin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu modele göre uluslararası deneyimde bir birimlik artış toplam yurt dışı birimde yaklaşık 2.2 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Model bir bütün olarak anlamlı olup, modelin açıklama gücü 0,78'dir.

Model 4'de bir önceki modelde dahil edilen çalışan sayısı değişkeni yerine büyüklük için toplam işletme sayısının temsilen kullanıldığı sınaamaya ait analiz sonuçlarını göstermektedir. Modelden görüleceği üzere toplam yurt dışı birim sayısı üzerinde endüstri çeşitlenmesinin negatif etkisi söz konusu iken uluslararası deneyim ve toplam işletme sayısının pozitif etkisi söz konudur. Toplam yurt dışı birimin bağımlı değişken alınması durumunda sınaan 4 alternatif model içerisinde açıklama gücü en yüksek olan model bu dördüncü olup, model bir bütün anlamlıdır. Ayrıca çoklu bağlantı sorunu ve ardışık bağımlılık sorunu da söz konusu değildir.

Analiz bulgularını genel olarak özetleyecek olursak, toplam yurt dışı birim sayısının bağımlı değişken olarak alındığı ve faaliyet süresi, endüstri çeşitlenmesi,

uluslararası deneyim ve işletme grubu büyüklüğü değişkenlerinin bağımsız değişken olarak alındığı bu analizlerde dört farklı model test edilmiştir. Uluslararası deneyimi temsilen hem işletme gruplarının sahip olduğu yurt dışı birimlerdeki en eski birimin faaliyet süresi temsilen kullanılmıştır hem de ev sahibi ülke sayısı temsilen kullanılmıştır. İşletme grubunun büyüklüğü için ise hem çalışan sayısı hem de toplam işletme sayısı temsilen kullanılmıştır. Farklı varyasyonlara göre yapılan dört model sınamasında, faaliyet süresi hiçbir modelde bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etki yapmamıştır. İki farklı yolla temsil edilen uluslararası deneyim değişkeni ise bütün modellerde toplam yurt dışı birim sayısına anlamlı ve pozitif etki yaptığı görülmektedir. İşletme grubunun büyüklüğü ise üç modelde anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Endüstri çeşitlenmesi iki modelde anlamlı bir değişken olarak yer alırken bir modelde pozitif diğer modelde negatif etki yaptığı görülmüştür. En iyi model kriterlerini sağlayan modelin sonuçlarını kabul edecek olursak (bu model, model dördtür) endüstri çeşitlenmesi arttıkça toplam yurt dışı birim sayısı azalmaktadır.

İzleyen regresyon sınamaları şirket düzeyinde toplam yurt dışı birim sayısının bağımlı değişken alınması durumundaki analizlerdir. Bu analizlerde de alternatif dört model test edilmiştir. Modellere dahil olan bütün değişkenlerin birlikte analiz sonuçları izleyen tabloda görülmektedir.

Tablo 44. Şirket Düzeyinde Toplam Yurt Dışı Birim Sayısını Etkileyen Grup Karakteristikleri Üzerine Çoklu Regresyon Analizleri Sonuçları-I

Değişkenler	Model 1				Model 2				Model 3				Model 4			
	b	SE b	β	VIF	b	SE b	β	VIF	b	SE b	β	VIF	b	SE b	β	VIF
Sabit	-31,439	9,830			-6,072	2,607			1,112	9,302			-3,750	2,481		
Faaliyet Süresi	,035	,071	,045	1,224	,023	,047	,029	1,224	,021	,056	,027	1,163	,029	,044	,037	1,157
Endüstri Çeşitlenmesi	1,374	,396	,409**	2,107	,019	,278	,006	2,311	,502	,353	,150	2,525	-,245	,279	-,073	2,547
Uluslararası Deneyim (Yıl)	,399	,145	,250**	1,252	,207	,099	,130*	1,309								
Uluslararası Deneyim (Ev Sahibi Ülke Sayısı)									1,747	,254	,765**	2,834	,756	,225	,331**	3,580
Çalışan Sayısı	5,957	3,034	,222 [†]	1,937					-2,119	2,761	-,079	2,424				
Toplam İşletme Sayısı					,332	,034	,814**	2,370					,266	,040	,651**	3,581
Durbin-Watson	1,739				1,664				1,995				1,786			
F	20,375**				66,653**				39,711**				74,469**			
Düzeltilmiş R ²	0,512				0,780				0,677				0,799			

Not: N: 75, * p < . 05, ** p < . 01, † p < . 10

Tablo 45'te şirket düzeyinde birim sayıları üzerine sınanan modellerdeki anlamsız değişkenlerin çıkarılması sonucu elde edilen nihai analiz sonuçları görülmektedir. Model 1'de endüstri çeşitlenmesi ve uluslararası deneyimin (yıl olarak) anlamlı olduğu görülmektedir. Model 1'in açıklama gücü 0,49 olup, diğer sınanan modellerle kıyaslandığında modelin açıklama gücü düşüktür. Modelin Durbin Watson istatistik değeri, model hatalarında ardışık bağımlılık olmadığını, VIF değerleri ise modelde çoklu bağlantı sorunu olmadığına işaret etmektedir. Model 2'de bağımsız değişkenler olarak büyüklük değişkeni için işletme grubunun toplam işletme sayısı, yıl olarak uluslararası deneyim, faaliyet süresi ve endüstri çeşitlenmesi değişkenleri alınmıştır. Bu değişkenlerden sadece yıl olarak uluslararası deneyim ve toplam işletme sayısı modelde anlamlı ve pozitif etkileri söz konusudur. Modelin Durbin Watson istatistik değeri, model hatalarında ardışık bağımlılık olmadığına, VIF değerleri ise modelde çoklu bağlantı sorunu olmadığına işaret etmektedir. Model bir bütün olarak anlamlı olup, modelin açıklama gücü ise % 78,5'dur. Model 3 ve Model 4'de uluslararası deneyim işletme gruplarının yurt dışında faaliyet gösterdikleri ülke sayısı olarak alındığı modellerdir. Büyüklük değişkeni için çalışan sayısının logaritmik hali alındığı Model 3'te sadece uluslararası deneyim anlamlıdır. Etkisinin yönü de pozitifdir. Model 3 bir bütün olarak anlamlı olup, modeldeki bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama gücü yaklaşık olarak 0,68'dir. Modelin Durbin Watson istatistik değeri, model hatalarında ardışık bağımlılık olmadığına, VIF değerleri ise modelde çoklu bağlantı sorunu olmadığına işaret etmektedir. Model 4'de büyüklüğü temsilen toplam işletme sayısı alınmıştır. Yapılan sınamada faaliyet süresi ve endüstri çeşitlenmesinin anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Anlamlı değişkenler uluslararası deneyim ve toplam işletme sayısıdır. Model 4, şirket düzeyinde toplam yurt dışı birim sayısının bağımlı değişken alınması ile sınanan dört alternatif model içerisinde bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklamadaki gücünün en yüksek olduğu modeldir. Ayrıca anlamlı olan iki bağımsız değişken 0,01 düzeyinde anlamlıdır. Modelin Durbin Watson istatistik değeri, model hatalarında ardışık bağımlılık olmadığına, anlamlı olan bağımsız değişkenlerin VIF değerleri ise modelde çoklu bağlantı sorunu olmadığına işaret etmektedir.

Tablo 45. Şirket Düzeyinde Toplam Yurt Dışı Birim Sayısını Etkileyen Grup Karakteristikleri Üzerine Çoklu Regresyon Analizleri Sonuçları-II

Değişkenler	Model 1				Model 2				Model 3				Model 4			
	b	SE b	β	VIF	b	SE b	β	VIF	b	SE b	β	VIF	b	SE b	β	VIF
Sabit	-12,344	2,779			-5,062	1,508			-2,584	1,325			-3,546	1,052		
Faaliyet Süresi																
Endüstri Çeşitlenmesi	1,914	,296	,570**	1,147												
Uluslararası Deneyim (Yıl)	,435	,141	,273*	1,147	,221	,094	,139*	1,203								
Uluslararası Deneyim (Ev Sahibi Ülke Sayısı)									1,889	,150	,827**	1,000	,718	,209	,314**	3,128
Çalışan Sayısı																
Toplam İşletme Sayısı					,336	,024	,823**	1,203					,254	,037	,621**	3,128
Durbin-Watson	1,745				1,682				2,008				1,803			
F	37,610**				136,477**				157,590**				150,322**			
Düzeltilmiş R ²	0,497				0,785				0,679				0,801			

Not: N: 75, * p < . 05, ** p < . 01

Şirket düzeyinde toplam yurt dışı birimlere etkisi dört farklı model ile sorgulanan işletme gruplarının karakteristiklerine ilişkin genel bir değerlendirmede bulunacak olursak, faaliyet süresi hiçbir modelde anlamlı bir değişken olarak yer almamıştır. İki farklı şekilde değerlerdiğimiz uluslararası deneyim ise bütün modellerde anlamlı olarak yer almıştır. Büyüklük değişkeni ise sadece toplam işletme sayısının temsil alındığı modellerde anlamlı ve pozitif yönlü etki yaptığı görülmüştür. Endüstri çeşitlenmesi ise sadece bir modelde anlamlı ve pozitif etki yaptığı bulgulanmıştır.

Bu bölümde yapılan son sınama, yukarıda aktarılan analizlerde bağımsız değişken olarak alınan yurt dışında faaliyet gösterilen ülke sayısının bağımlı değişken olarak alınarak, işletme grubu karakteristiklerinin (faaliyet süresi, endüstri çeşitlenmesi, uluslararası deneyim, çalışan sayısı ve toplam işletme sayısı) bu değişken üzerindeki etkilerini sınamaktır. Bu sınamada da büyüklük değişkeni olarak kullanılan çalışan sayısı ve toplam işletme sayısı ayrıştırılmıştır. İzleyen tabloda modellerde sınanan değişkenleri birlikte sunulmuştur.

Tablo 46. Yurt Dışında Faaliyet Gösterilen Ülke Sayısını Etkileyen Grup Karakteristikleri Üzerine Çoklu Regresyon Analizleri Sonuçları-I

Değişkenler	Model 1				Model 2			
	b	SE b	β	VIF	b	SE b	β	VIF
Sabit	-18,639	3,431			-2,418	1,247		
Faaliyet Süresi	,014	,025	,039	1,224	,010	,023	,028	1,224
Endüstri Çeşitlenmesi	,517	,138	,352**	2,107	,364	,133	,248*	2,311
Uluslararası Deneyim (Yıl)	,189	,051	,271**	1,252	,140	,048	,201*	1,309
Çalışan Sayısı	4,669	1,059	,398**	1,937				
Toplam İşletme Sayısı					,098	,016	,549**	2,370
Durbin-Watson	1,722				1,687			
F	42,027**				52,967**			
Düzeltilmiş R ²	0,689				0,737			

N: 75, * p < . 05, ** p < . 01

İzleyen tabloda, yukarıdaki tablodaki modellerde anlamsız olan bağımsız değişkenlerin çıkarıldığı analiz sonuçları görülmektedir.

Tablo 47. Yurt Dışında Faaliyet Gösterilen Ülke Sayısını Etkileyen Grup Karakteristikleri Üzerine Çoklu Regresyon Analizleri Sonuçları-II

	Model 1				Model 2			
	b	SE b	β	VIF	b	SE b	β	VIF
Sabit	-18,149	3,298			-2,072	,940		
Değişkenler								
Faaliyet Süresi								
Endüstri Çeşitlenmesi	,530	,135	,361**	2,039	,373	,131	,254*	2,258
Uluslararası Deneyim (Yıl)	,197	,048	,283**	1,151	,146	,045	,209*	1,212
Çalışan Sayısı	4,666	1,054	,397**	1,937				
Toplam İşletme Sayısı					,098	,016	,550**	2,368
Durbin-Watson	1,733				1,686			
F	56,489**				71,385**			
Düzeltilmiş R ²	0,692				0,740			

N: 75, * p < . 05, ** p < . 01

Model 1’de işletme grubu büyüklüğünü temsilen çalışan sayısı alınmıştır. Bu modelde faaliyet süresi haricindeki diğer tüm bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerinde etkisi anlamlıdır ve pozitif yönlüdür. Model 1’de ayrıca anlamlı değişkenlerin anlamlılık düzeyi 0,01’dedir. Bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkeni açıklama yüzdesi yaklaşık % 70 olup, model bir bütün olarak 0,01 düzeyinde anlamlıdır. Modelin Durbin Watson istatistik değeri, model hatalarında ardışık bağımlılık olmadığına, VIF değerleri ise modelde çoklu bağlantı sorunu olmadığına işaret etmektedir. Model 2’de büyüklük bağımsız değişkeni için toplam işletme sayısı değişkenin temsilen alınması söz konudur. Bu modelde de faaliyet süresi haricinde diğer bağımsız değişkenlerin istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde etkisi söz konusudur. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama yüzdesi % 74 olup, model 0,001 düzeyinde bir bütün olarak anlamlıdır. Modelin

Durbin Watson istatistik değeri, model hatalarında ardışık bağımlılık olmadığına, VIF değerleri ise modelde çoklu bağlantı sorunu olmadığına işaret etmektedir. İki model genel olarak değerlendirildiğinde, işletme gruplarının faaliyet gösterdikleri ülkelerin sayısal artışına endüstri çeşitlenmesinin, uluslararası deneyimin ve işletme grubu büyüklüğünün pozitif etkisi vardır. Farklı endüstrilerde faaliyet gösterdikçe işletme gruplarının farklı ülkelerde operasyon birimine sahip olmaları artmaktadır. İşletme grubunun yıl olarak uluslararası deneyimi arttıkça farklı ülkelerde faaliyette bulunmaları da artmaktadır. İşletme grubunun büyüklüğünün de farklı ülkelerde faaliyet göstermeye olumlu etkisi söz konudur.

Buraya kadar yapılan analizleri genel olarak değerlendirecek olursak işletme gruplarının uluslararası pazarlarda (üretim birimine sahip olma durumu da hesaba katılarak) faaliyet gösterme durumlarının gerisinde yatan nedenler işletme gruplarının bazı karakteristikleri bağlamında incelendi. Daha sonra bu karakteristiklerin işletme gruplarının yurt dışında sahip oldukları birimlerinin sayısına etkisi de incelendi. Bu incelemede uluslararası birime sahip olmama durumu da hesaba katıldı. Bu bölümde de sadece uluslararası birime sahip olanların hem uluslararası birim sayıları temelinde hem de faaliyet gösterdikleri ülke sayılarını etkileyen grup karakteristikleri incelendi. İzleyen bölüm araştırma modelinin testine yönelik analizlerin yer aldığı bölümdür.

4. 3. 4. ARAŞTIRMA MODELİNİN TESTİ

Araştırma modelinde belirtildiği üzere anlaşılacak istenen temel husus işletme gruplarının uluslararası pazarları seçim ve bu pazarlara giriş yöntemlerinin gerisinde yatan nedenselliği motivasyonlar, işletme grubu karakteristikleri ve giriş yapılan ülke ile Türkiye arasındaki kurumsal mesafenin etkisi temelinde irdelenmektedir.

Bu bölümde işletme gruplarının yapmış oldukları uluslararası girişimleri gelişmiş ülke olup olmama ve bu girişimlerin strateji türlerinin değişimine göre analizler yapılmıştır. Bir başka ifadeyle araştırma modelinin bağımlı değişkenleri giriş yapılan ülkenin gelişmiş ülke olma durumu veya olmama durumu ve giriş şeklidir. İlk analiz işletme gruplarının uluslararası girişimlerinin gelişmiş ülkelerde olma durumu ile olamama durumuna etki edeceği varsayılan değişkenlerin etkisini irdelenmektedir. Burada analiz düzeyi uluslararası girişimdir. Bunun için öncelikle gelişmiş ülkelerde sahip olunulan birimler ile gelişmekte olan ülkelerde sahip olunan birimler açısından bir karşılaştırma yapılmıştır. Bunun için bağımsız iki örneklem t testi sınaması yapılmıştır. Tablo 48’de grup istatistikleri ve bağımsız t testi analiz sonuçları görülmektedir. Anlamlılık değerleri (P değeri) sütununda görüleceği üzere gelişmiş ülkelerdeki birimler ile gelişmekte olan ülkelerdeki birimler iki ayrı grup olarak değerlendirildiğinde, işletme grubunun faaliyet süresi, işletme grubun endüstri çeşitlenmesi ve işletme grubu toplam çalışan sayısı açısından iki grup arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir.

Farklılıkların nedenlerine değinecek olursak, gelişmiş olan ülkelerde birime sahip olan işletme gruplarının faaliyet sürelerinin gelişmekte olan ülkelerde birime sahip olanlara göre daha uzun olduğu, daha fazla endüstride çeşitlendikleri ve daha fazla çalışana sahip oldukları görülmektedir. Bu analiz sadece farklılıkları göstermektedir. Gelişmekte olan ülkede birim sahipliği üzerine veya gelişmekte olan ülkede birim sahipliği olmada belirtilen değişkenlerin bir etkisi olup olmadığını söylememektedir. Bunun için ikili lojistik regresyon analizinden faydalanılmıştır.

Tablo 48. Grup İstatistikleri ve Bağımsız Gruplar İçin t testi Sonuçları

	Gelişmiş Ülke Olma Durumu	N	Ortalama	Std. Sapma	Ortalamanın Standart Hatası	t değeri	P değeri	Serbestlik Derecesi
İşletme Grubu Faaliyet Süresi	0	450	58,41	17,577	,829	-3,190	,001	806
	1	358	62,31	16,825	,889			
İşletme Grubu Endüstri Çeşitlenmesi	0	450	11,34	5,134	,242	-3,286	,001	806
	1	358	12,56	5,404	,286			
İşletme Grubu Uluslararası Deneyim	0	450	20,84	9,780	,461	-1,370	,171	802,888
	1	358	21,72	8,278	,438			
İşletme Grubu Uluslararası Deneyim (Ev Sahibi Ülke Sayısı)	0	450	13,69	6,407	,302	-1,282	,200	708,989
	1	358	14,33	7,404	,391			
İşletme Grubu Toplam Çalışan Sayısı	0	450	2,18E4	18460,618	870,242	-1,971	,049	716,727
	1	358	2,46E4	20953,787	1107,442			
İşletme Grubu Toplam İşletme Sayısı	0	450	75,27	48,847	2,303	-,936	,349	726,503
	1	358	78,71	54,174	2,863			
Kurumsal Uzaklık (1)	0	417	,6158	,46310	,02268	-,350	,726	742
	1	327	,6279	,47420	,02622			
Kurumsal Uzaklık (2)	0	423	8,5584	4,91991	,23921	-,806	,420	757
	1	336	8,8503	4,99588	,27255			

0: Gelişmekte Olan Ülke, 1: Gelişmiş Ülke

İkili lojistik regresyon analizine konu edilen değişkenler için farklı sınamalar yapılmıştır. Uluslararası deneyim, işletme büyüklüğü ve kurumsal uzaklık değişkenleri için ikişer temsil değişkeni kullanılmaktadır. Bunlar ayrı ayrı analize konu edilmiştir. Gelişmiş ülke durumu ile gelişmekte olan ülke durumunu bağımlı değişken olarak aldığımızda analiz için farklı modeller tabloda gösterilmiştir.

Tablo 49. Analize Konu Edilen Gelişmiş Ülke-Gelişmekte Olan Ülke Seçimini Etkileyen Bağımsız Değişkenler İçin Model Kategorileri

	PA	FS	EÇ	UD	ESÜS	TÇS	TİS	KU1	KU2
Model 1	√	√	√	√		√		√	
Model 2	√	√	√	√		√			√
Model 3	√	√	√	√			√	√	
Model 4	√	√	√	√			√		√
Model 5	√	√	√		√	√		√	
Model 6	√	√	√		√	√			√
Model 7	√	√	√		√		√	√	
Model 8	√	√	√		√		√		√

Not: Tik işareti ile belirtilenler o değişkenin ilgili modele dahil edildiğini gösterir.

Bu modellere ilişkin yapılan lojistik regresyon sınamalarının $\text{Exp}(\beta)$ yani odds oranları ve bunların anlamlı olup olmadıklarına anlamlılık sonuçlarına ilişkin özet tablolar izleyen tabloda verilmiştir. Önce modele konu edilen bütün değişkenlerle birlikte sonra da modellerden anlamsız değişkenlerin çıkarılması ile oluşan nihai sonuçlar Tablo 50 ve Tablo 51’de paylaşılmıştır.

Tablo 50. Toplam Yurt Dışı Birimler Düzeyinde Gelişmiş Ülke-Gelişmekte Olan ülke Seçimini Etkileyen Bağımsız Değişkenler İçin Sınanan Alternatif Modeller ve İkili Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları-I

Modeller	PA (Exp(β))	FS (Exp(β))	EÇ (Exp(β))	UD (Exp(β))	ESÜS (Exp(β))	TÇS (Exp(β))	TİS (Exp(β))	KU1 (Exp(β))	KU2 (Exp(β))	Sabitin B katsayısı ve (Exp(β))	Omnibus Testi (Model Ki-kare, sd ve P değeri)	Modelin Doğru Sınıflandırma Yüzdesi
Model 1	2,028**	1,010 [†]	1,076**	0,993		0,489**		1,053		1,238 (3,449)	33,155-6-0,01	59,3
Model 2	1,995**	1,012*	1,080*	0,993		0,477*			0,230	1,067(2,907)	37,764-6-0,01	58,9
Model 3	1,986**	1,010 [†]	1,061*	0,994			0,995*	1,025		-1,173(0,309)**	30,867-6-0,01	62,4
Model 4	1,960**	1,012 [†]	1,061*	0,993			0,995*		1,015	-1,403 (0,246)**	34,294-6-0,01	63,4
Model 5	1,985**	1,010 [†]	1,102**		0,965 [†]	0,556*		1,073		,788(2,200)	36,262-6-0,01	59,8
Model 6	1,960**	1,011*	1,102**		0,970	0,531*			1,018	,704(2,023)	39,892-6-0,01	59,4
Model 7	1,947**	1,009 [†]	1,083**		0,965 [†]		0,997	1,047		-1,176(0,308)**	33,449-6-0,01	61
Model 8	1,925**	1,011*	1,080**		0,969		0,997		1,015	-1,399(0,247)	36,199-6-0,01	60,7

Not: * $p < .05$, ** $p < .01$, [†] $p < .10$. Kısaltmalar şöyledir: FS: Faaliyet Süresi; EÇ: Endüstri Çeşitlenmesi; UD: Uluslararası Deneyim; ESÜS: Ev Sahibi Ülke Sayısı; ÇS: Çalışan Sayısı; TİS: Toplam İşletme Sayısı; KU1: Kurumsal Uzaklık (birinci değişken), KU2: Kurumsal Uzaklık (ikinci değişken); PAM: Pazar Arama Motivasyonu. Pazar Arama Motivasyonu değişkeni kategoriktir.

Tablo 51. Toplam Yurt Dışı Birimler Düzeyinde Gelişmiş Ülke-Gelişmekte Olan ülke Seçimini Etkileyen Bağımsız Değişkenler İçin Sınanan Alternatif Modellerde Anlamlı Bağımsız Değişkenler ve İkili Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları-II

Modeller	PAM (Exp(β))	FS (Exp(β))	EÇ (Exp(β))	UD (Exp(β))	ESÜS (Exp(β))	TÇS (Exp(β))	TİS (Exp(β))	KU1 (Exp(β))	KU2 (Exp(β))	Sabitin B kat sayısı ve (Exp(β))	Omnibus Testi (Model Ki-kare, sd ve P değeri)	Modelin Doğru Sınıflandırma Yüzdesi
Model 1	2,193**	1,009 [†]	1,095**			0,490**				1,239 (3,452)	40,689-4- 0,01	59,9
Model 2 ¹¹²	2,193**	1,009 [†]	1,080**			0,478**				3,452(0,159)	40,689-4- 0,01	59,9
Model 3	2,135**		1,075**				0,996*			-,933(0,393)**	33,991-3-0,01	62,1
Model 4	2,135**		1,075**				0,996*			-,933(0,393)**	33,991-3-0,01	62,1
Model 5 ¹¹³	2,193**	1,009 [†]	1,080**			0,478**				1,239(3,452)	40,689-4-0,01	59,9
Model 6 ¹¹⁴	2,193**	1,009 [†]	1,080**			0,478**				1,239(3,452)	40,689-4-0,01	59,9
Model 7	2,135**		1,075**				0,996*			-,933(0,393)	33,991-3-0,01	62,1
Model 8 ¹¹⁵	2,135**		1,075**				0,996*			-,933(0,393)	33,991-3-0,01	62,1

Not: * p < . 05, ** p < . 01, † p < . 10. Kısaltmalar şöyledir: FS: Faaliyet Süresi; EÇ: Endüstri Çeşitlenmesi; UD: Uluslararası Deneyim; ESÜS: Ev Sahibi Ülke Sayısı; ÇS: Çalışan Sayısı; TİS: Toplam İşletme Sayısı; KU1: Kurumsal Uzaklık (birinci değişken), KU2: Kurumsal Uzaklık (ikinci değişken); PAM: Pazar Arama Motivasyonu. Pazar Arama Motivasyonu değişkeni kategoriktir.

¹¹² Modelden faaliyet süresinin de çıkarılması durumunda, modelin doğru sınıflama yüzdesi % 61,6, model katsayılarının Omnibus Testi model parametreleri ki-kare 0,01 anlamlılık düzeyinde 37,737 ve serbestlik derecesi 3'tür. Modelde kalan değişkenlerin odds oranları ve anlamlılık düzeyleri şöyledir: Pazar arama motivasyonu (1): 2,202(0,01), İşletme Grubu Endüstri Çeşitlenmesi: 1,095(0,01), İşletme Grubu Çalışan Sayısı 0,490 (0,05) ve sabit 4,458(0,84)'dir.

¹¹³ Modelde anlamsız değişkenler çıkarılması durumunda, Model 2 elde edilmiştir.

¹¹⁴ Modelde anlamsız değişkenler çıkarılması durumunda, Model 2 ve Model 5 elde edilmiştir.

¹¹⁵ Modelden anlamsız değişkenler çıkarılması ile Model 7 elde edilmiştir.

Tablo 50 ve Tablo 51'deki analizler ofis veya şube olan birimlerin de dahil edilmesiyle toplam birimler üzerine yapılan analizlerdir. Tablo 51 modellerden anlamsız değişkenlerin çıkarılmasıyla oluşan analiz sonuçlarıdır. Tablo 51'den görüleceği üzere gelişmiş ülke geliştirmekte olan ülke ikiliğinde, gelişmiş ülkede birim sahipliği veya geliştirmekte olan ülkede birim sahipliği olasılığı üzerinde uluslararası deneyim ve kurumsal uzaklık değişkenlerinin bir etkisi olmadığı görülmektedir. Faaliyet süresi değişkeninin etkisi güçsüzdür. Sadece dört modelde ve eğer % 10 anlamlılık düzeyi kabul edilirse faaliyet süresi değişkeninin anlamlı bir etkisi söz konusudur. Faaliyet süresinin % 10 anlamlı düzeyinde anlamlı çıkan etkileri ise işletme gruplarının gelişmiş ülkelerde birim sahibi olma olasılığını arttırıcı etki yaptıkları görülmektedir (Modellerde 1'ün üzerindeki odds oranları pozitif, 1'in altındaki odds oranları ise negatif etkinin varlığını göstermektedir). Pazar arama motivasyonu ve endüstri çeşitlendirmesi değişkenlerinin ise gelişmiş ülkede birim sahipliğini olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Bir başka ifadeyle, yurt dışında sahip olunan birimin pazar arama motivasyonu ile yapılması ile işletme grubunun endüstri çeşitlendirmesinin artması işletme yurt dışındaki birimin gelişmiş ülkede bir birim olma olasılığını arttırmaktadır. Hem işletme grubuna ait toplam çalışan sayısı hem de işletme grubuna bağlı toplam işletme sayısı ile temsil edilen işletme grubu büyüklüğü ise modellerde gelişmiş ülkede birim sahipliğini olasılığına azaltıcı etki yaptığı görülmektedir. Bir başka ifadeyle işletme grubuna bağlı yurt dışındaki bir birimin işletme grubu büyüklüğü arttıkça gelişmiş ülkede olma olasılığı azaltmaktadır.

İzleyen analizler ise sadece şirket düzeyindeki birimlerin analizine dair çıktılardır. Yine toplam yurt dışı birimdeki gibi sekiz alternatif model lojistik regresyon analizine konu edilmiştir. Seçilen örnekler ise bir şirket düzeyinde işletme gruplarının sahip oldukları yurt dışı birimlerdir. Bağımlı değişken yine gelişmiş ülke geliştirmekte olan ülke ikiliğidir. Tablo 52'de analize konu edilen bütün değişkenlere ait analiz sonuçları görülmekteyken, Tablo 53'de ise sadece modellerde anlamlı olan değişkenlerin tutulduğu sonuçlara yer verilmiştir.

Tablo 52. Şirket Düzeyinde Yurt Dışı Birimler İçin Gelişmiş Ülke-Gelişmekte Olan ülke Seçimini Etkileyen Bağımsız Değişkenler İçin Sınanan Alternatif Modeller ve İkili Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları

Modeller	PAM (Exp(β))	FS (Exp(β))	EÇ (Exp(β))	UD (Exp(β))	ESÜS (Exp(β))	TÇS (Exp(β))	TİS (Exp(β))	KU1 (Exp(β))	KU2 (Exp(β))	Sabitin B katsayısı ve (Exp(β))	Omnibus Testi (Model Ki-kare, sd ve P değeri)	Modelin Doğru Sınıflandırma Yüzdesi
Model 1	1,707**	1,010	1,035	,998		,712		1,179		,146(1,157)	15,657-6-0,016	58,5
Model 2	1,675**	1,013*	1,042	,997		,667			1,030 [†]	,013(1,013)	21,091-6-0,002	59,4
Model 3	1,689**	1,009	1,058*	1,001			,993**	1,187		-1,020(0,361)**	22,357-6-0,001	59,1
Model 4	1,657**	1,012 [†]	1,057*	,999			,994*		1,029 [†]	-1,334(0,263)**	25,969-6-0,001	60
Model 5	1,672**	1,010 [†]	1,056 [†]		,970	,810		1,190		-,295(,744)	17,735-6-0,007	58,3
Model 6	1,653**	1,013*	1,058 [†]		,978	,729			1,030 [†]	-,289(,749)	22,188-6-,001	59,1
Model 7	1,676**	1,009	1,066*		,988		,994*	1,190		-1,016(,362)**	22,626-6-,001	59,3
Model 8	1,652**	1,012*	1,062*		,993		,994*		1,029 [†]	-1,337(,263)**	26,060-6-,000	60,2

Not: * p < . 05, ** p < . 01, [†] p < . 10. Kısaltmalar şöyledir: FS: Faaliyet Süresi; EÇ: Endüstri Çeşitlenmesi; UD: Uluslararası Deneyim; ESÜS: Ev Sahibi Ülke Sayısı; ÇS: Çalışan Sayısı; TİS: Toplam İşletme Sayısı; KU1: Kurumsal Uzaklık (birinci değişken), KU2: Kurumsal Uzaklık (ikinci değişken); PAM: Pazar Arama Motivasyonu. Pazar Arama Motivasyonu değişkeni kategoriktir.

Tablo 53. Şirket Düzeyinde Yurt Dışı Birimler İçin Gelişmiş Ülke-Gelişmekte Olan ülke Seçimini Etkileyen Bağımsız Değişkenler İçin Sınanan Alternatif Modellerde Anlamlı Bağımsız Değişkenler ve İkili Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları

Modeller	PA (Exp(β))	FS (Exp(β))	EÇ (Exp(β))	UD (Exp(β))	ESÜS (Exp(β))	TÇS (Exp(β))	TİS (Exp(β))	KU1 (Exp(β))	KU2 (Exp(β))	Sabitin B katsayısı ve (Exp(β))	Omnibus Testi (Model Ki-kare, sd ve P değeri)	Modelin Doğru Sınıflandırma Yüzdesi
Model 1	1,799**	1,012**								-,959(,383)	18,424-2-0,01	57,4
Model 2 ¹¹⁶	1,640**	1,013**							1,027 [†]	-1,243(,289)	18,298-3-0,01	56,9
Model 3 ¹¹⁷	1,804**	1,009 [†]	1,055*				0,995*			-1,019(,361)**	24,982-4-0,01	61,3
Model 4 ¹¹⁸	1,658**	1,011*	1,057*				0,994**		1,029 [†]	-1,338(,262)**	25,964-5-0,01	60,2
Model 5	1,799**	1,012**								-,959(,383)	18,424-2-0,01	57,4
Model 6 ¹¹⁹	1,640**	1,013**							1,027 [†]	-1,243(,289)	18,298-3-0,01	56,9
Model 7 ¹²⁰	1,804**	1,009 [†]	1,055*				0,995*			-1,019(,361)**	24,982-4-0,01	61,3
Model 8 ¹²¹	1,658**	1,011*	1,057*				0,994**		1,029 [†]	-1,338(,262)	25,964-5-0,01	60,2

Not: * p < . 05, ** p < . 01, † p < . 10. Kısaltmalar şöyledir: FS: Faaliyet Süresi; EÇ: Endüstri Çeşitlenmesi; UD: Uluslararası Deneyim; ESÜS: Ev Sahibi Ülke Sayısı; ÇS: Çalışan Sayısı; TİS: Toplam İşletme Sayısı; KU1: Kurumsal Uzaklık (birinci değişken), KU2: Kurumsal Uzaklık (ikinci değişken); PAM: Pazar Arama Motivasyonu. Pazar Arama Motivasyonu değişkeni kategoriktir.

¹¹⁶ 0,10 anlamlılık düzeyinde anlamlı olan kurumsal uzaklık değişkeni modelden çıkarıldığında, model 1 elde edilir.

¹¹⁷ 0,10 anlamlılık düzeyinde anlamlı olan faaliyet süresi değişkeni modelden çıkarıldığında değerler şu şekildedir. PA: 1,810**, EÇ: 1,072**, TİS: 0,995*, Sabit: 0,517**. Modelin doğru sınıflandırma yüzdesi: 61,3'tür. Omnibus Testi (Model Ki-kare, sd ve P değeri): 22,199-3-0,01.

¹¹⁸ 0,10 anlamlılık düzeyinde anlamlı olan kurumsal uzaklık değişkeni modelden çıkarıldığında bir sonraki model faaliyet süresi de 0,10'da anlamlı diğerleri 0,05'de anlamlıdır. Modelden faaliyet süresi de çıkarıldığında değerler bir üstteki dipnotta belirtildiği gibi şöyledir: PA: 1,810**, EÇ: 1,072**, TİS: 0,995*, Sabit: 0,517**. Modelin doğru sınıflandırma yüzdesi: 61,3'tür. Omnibus Testi (Model Ki-kare, sd ve P değeri): 22,199-3-0,01.

¹¹⁹ Modelden 0,10 anlamlılık düzeyinde anlamlı olan Kurumsal uzaklık değişkeni çıkarıldığında Model 5 elde edilir.

¹²⁰ 0,10 anlamlılık düzeyinde anlamlı olan faaliyet süresi değişkeni modelden çıkarıldığında değerler şu şekildedir. PA: 1,810**, EÇ: 1,072**, TİS: 0,995*, Sabit: 0,517**. Modelin doğru sınıflandırma yüzdesi: 61,3'tür. Omnibus Testi (Model Ki-kare, sd ve P değeri): 22,199-3-0,01.

¹²¹ Model 8'deki anlamsız bağımsız değişkenlerin modelden çıkarılması sonucu Model 4 elde edilir.

Tablo 53'deki sonuçları genel olarak değerlendirecek olursak, pazar arama motivasyonunun işletme gruplarının gelişmiş ülkede birim sahibi olma olasılıklarını arttırdıkları görülmektedir. Faaliyet süresi değişkeninin de benzer bir etkisi söz konusudur. Sadece 2 modelde % 10'luk anlamlılık düzeyinde bu etki anlamlı iken diğerlerinde % 5 ve altındadır. Endüstri çeşitlendirmesi, işletme grubu büyüklüğü için işletme grubuna bağlı toplam işletme sayısının temsil olarak modellerde anlamlı ve pozitif yönlü etkisi olduğu görülmektedir. İşletme grubu büyüklüğünün ise sadece toplam işletme sayısı ile temsil edilmesi durumunda modellerdeki etkisi söz konusu olup, etkisinin yönü negatiftir. Bir başka ifadeyle toplam işletme sayısı arttıkça işletme grubunun gelişmiş ülkede birim sahipliği olasılığı azalmaktadır. Kurumsal uzaklık (2) değişkeni açısından değerlendirildiğinde bu değişken de sadece dört modelde, eğer anlamlılık düzeyi % 10 düzeyi gözetilecek olursak söz konusudur. Bu modellere göre Türkiye ile işletme grubunun yurt dışı biriminin bulunduğu ülke arasındaki kurumsal uzaklık arttıkça işletme grubunun gelişmiş ülkede birim sahibi olma olasılığı artmaktadır.

İzleyen analiz gelişmiş ülke ve gelişmekte olan ülke ile tamamına sahip oluna birim ile olunmayan birim arasındaki etkileşimi incelemek için yapılmış analizin çıktılarıdır. İlk analiz çıktısı 2x2'lik çapraz çizelgedir.

Tablo 54. Yurt Dışı Birimin Gelişmiş Ülkede Olma*Tamamına Sahip Olunma Durumuna İlişkin Çapraz Çizelge

			Tamamına Sahip Olunan Birim Olma Durumu		Toplam
			Değil	Sahip	
Gelişmiş Ülke – Gelişmekte Olan Ülke	Gelişmekte Olan Ülke	Sayı	82	368	450
		Gelişmekte Olan Ülke İçindeki Yüzdesi	18,2%	81,8%	100,0%
		Toplam İçindeki Yüzdesi	10,1%	45,5%	55,7%
	Gelişmiş Ülke	Sayı	39	319	358
		Gelişmiş Ülke İçindeki Yüzdesi	10,9%	89,1%	100,0%
		Toplam İçindeki Yüzdesi	4,8%	39,5%	44,3%
Toplam		Sayı	121	687	808
		Toplam İçindeki Yüzde	15,0%	85,0%	100,0%

Not: χ^2 : 8,410, p<0,01

Yukarıdaki tablodan da görüleceği üzere 75 işletme grubuna ait toplam 808 operasyon biriminin lokasyon ve sahiplik örüntüsü şu şekildedir. İşletme gruplarının sahip oldukları yurt dışı birimlerinin % 55,7'si gelişmekte olan ülkelerde, % 44,3'ü gelişmiş ülkelerdedir. İşletme gruplarının yurt dışı birimlerinin % 85'inde tamamına sahiplik söz konusu iken, % 15'inde kısmi sahiplik söz konusudur. İşletme gruplarına bağlı birimlerin % 45,5'i gelişmekte olan ülkelerde tamamına sahip olunan birimler iken % 39,5'i gelişmiş ülkelerde faaliyet gösteren tamamına sahip olunan birimlerdir. % 15'lik ortaklık şeklinde birimin ise % 10,1'lik kısmı gelişmekte olan ülkelerde faaliyet göstermektedir. Ki Kare testi değeri $p < 0,05$ şartını karşıladığından dolayı gelişmekte olan ülkede birim açma ile tamamına sahip olunan birim sahipliği değişkenlerinin bir birinden bağımsız olmadığı yani bağlı olduğu bir başka ifadeyle değişkenler arasında ilişki olduğu ifade edilebilir. Değişkenler arasındaki ilişkinin durumu için odds oranından yararlanılır. Yukarıdaki çapraz çizelgeye ilişkin genel odds oranı aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 55. Mantel-Haenszel Common Odds Ratio Estimate

Estimate	1,823
Asymp. Sig. (2-sided)	0,004

Genel odds oranı yukarıdaki tablodan görüleceği üzere 1,823'tür $((82*319)/(39*368)=1,823)$. Bu oran istatistiksel açıdan da anlamlıdır ($P: 0,004 < 0,05$). Bu oranın anlamı, tamamına sahip olunmayan birimler için gelişmekte olan ülkede birim olmanın odds oranı, tamamına sahip olunan birimler için gelişmekte olan ülkede birim olmanın odds oranının 1,823 katıdır. Tersini durum için de aynı yorum şöyle yapılır. İki türlü hesaplama yapılabilir. İlki yukarıda da belirtildiği şekilde hesaplanır. $(368*39)/(82*319)= 0,549$ şeklindedir. İkinci olarak da $1/1,823=0,549$. Bu odds oranının anlamı da, tamamına sahip olunan birimler için gelişmekte olan ülkedeki birim olmanın odds oranı, tamamına sahip olunmayan birim için gelişmekte olan ülkede birim olmanın odds oranının yaklaşık yarısıdır veya bir başka ifadeyle 0,549 katıdır. Her bir hücrenin odds oranlarının hesaplanması ile de çözümlenelerde bulunulabilir. Tamamına sahip olunmayan birimler için gelişmekte olan ülkelerdeki birim olmanın odds oranı $0,222826087$ 'tür $(82/368)$. Yine tamamına sahip olunamayan birimler için gelişmiş ülkede birim olmanın odds

oranı ise 0,122257053'dir (39/319). Tamamına sahip olunmayan birim için genel odds oranı ise $0,222826087/0,122257053=1,823$ 'dir. Dikkat edilirse bu oran yukarıda çapraz çarpımların oranlanmasıyla da elde edilmişti. Bunun anlamı, gelişmekte olan ülkede tamamına sahip olunmayan birim olma durumunun odds oranı gelişmiş ülkede tamamına sahip olunmayan birim olma durumunun odds oranından 1,823 daha fazladır. Tamamına sahip olunan birimler için odds oranlarını hesaplırsak, gelişmekte olan ülkede birim olmanın odds oranı 4. 487805'tir (368/82). Gelişmiş ülkede birim olmanın odds oranı ise 8,17949'dur (319/39). Tamamına sahip olunan birimler için odds oranı 0,549'dur (4. 487805/ 8,17949). Bunun anlamı gelişmekte olan ülkede tamamına sahip olunan birimin odds oranı gelişmiş ülkede tamamına sahip olunan birimin odds oranının 0,549 kat daha fazla olduğunu yani yaklaşık yarısı kadar olduğunu göstermektedir.

İzleyen analizler ise yurt dışındaki birimlerin oluşturulma türlerine göre bağımsız değişkenlerin sınanması ile ilgilidir. Buradaki alternatif bağımlı değişkenler kategorik değişkenler olup ve ikiden daha fazladır. Bağımsız değişkenlerde ikiden fazla olup, hem ketegorik hem de sürekli değişkenlerden oluşmaktadır. Bu yüzden buradaki sınamalar çok kategorili lojistik regresyon (*multinomial logistic regression*) yöntemi ile yapılmıştır. İlk bağımlı değişken kategorileştirilmesi için yeni girişim, ortak girişim ve satın alma şeklinde kategorileştirme kullanılmıştır. Bu kategorilerin seçimini etkileyen bağımsız değişkenler Tablo 49. 'da sunulan modeller kapsamında tek tek sınanmıştır. Bağımlı değişken üzerinde etkisi sınanan modeller için dört ayrı aşama izlenmiştir. Bunlar;

1. Ofis ve şubelerin dahil olduğu tüm birimler kapsamında birimlerin yeni girişim, ortak girişim ve satın alma yolu ile kurulma durumlarını etkileyen faktörler,
2. Ofis ve şubeler haricinde sadece şirket düzeyinde birimlerin yeni girişim, ortak girişim ve satın alma yolu ile kurulma durumlarını etkileyen faktörler,
3. Ofis ve şubelerin dahil olduğu tüm birimlerin üretim birimi olup olmamalarına göre birimlerin yeni girişim, ortak girişim ve satın alma yolu ile kurulma durumlarını etkileyen faktörler,
4. Ofis ve şubeler haricinde sadece şirket düzeyinde birimlerin üretim birimi olup olmamalarına göre birimlerin yeni girişim, ortak girişim ve satın alma yolu ile kurulma durumlarını etkileyen faktörler şeklindedir.

Araştırmada analize konu edilen bütün üretim birimleri şirket düzeyinde olduğu için 3. ve 4. aşamadaki üretim birimleri için aynı analiz çıktısını üretecektir. Ayrıca üretim birimleri için yeni girişimler sıfırdan yatırımlardır. Üretim haricindeki yeni girişimler ise ofis, şube veya şirket kurma organik büyüme yoluyla yapılan giriş şekilleridir. Tablo 49'dan hatırlanacağı üzere sekiz farklı model söz konusudur. Araştırmaya konu edilen değişkenler için farklı temsiller kullanılması bir başka ifadeyle her bir modelde aynı değişkene ait alternatif ölçümlerden sadece birine yer verilmesi nedeniyle bu sekiz farklı model geliştirilmiştir. Modellerde ilgili değişkenin gri ile koyutulması o değişkenin modelde yer almadığını onun yerine alternatifinin kullanıldığı anlamına gelmektedir. Bütün modellerde işletme grubunun faaliyet süresi, endüstri çeşitlendirmesi ve işletme grubuna ait birimin pazar arama motivasyonu sonucu oluşturulan birim olup olmaması sabitken, işletme grubunun uluslararası deneyimi, büyüklüğü ve yurt dışı girişimin ait olduğu ülke ile Türkiye'nin kurumsal mesafesi iki farklı ölçümle temsil edilmiştir. İşletme grubunun uluslararası deneyimi, işletme grubuna bağlı ve şuan faaliyet gösteren birimlerin içerisindeki en eski birimin faaliyet süresi ile işletme grubunun faaliyet gösterdiği ev sahibi ülke sayısı ile temsil edilmiştir. İşletme grubunun büyüklüğü ise hem grup düzeyinde toplam çalışan sayısı ile hem de işletme grubuna bağlı toplam işletme sayısı ile temsil edilmiştir. Kurumsal uzaklık değişkeni ise hem The Global Competitiveness Report 2013'de Türkiye ile diğer ülkelerin kurumlar (institutions) skorlarının mutlak farkı hem de Economic Freedom Index 2013'ün Türkiye ile diğer ülkelerin skorları arasındaki mutlak fark ile temsil edilmiştir. Tablo 56 ve Tablo 57'de birinci aşamada yapılan analiz sonuçları görülmektedir. Bu tablolardaki modellerde ofis ve şubelerin dahil olduğu tüm birimler kapsamında birimlerin yeni girişim, ortak girişim ve satın alma yolu ile kurulma durumlarını etkileyen faktörler Tablo 49'daki sıralamaya uygun olarak sınanmıştır.

Tablo 56. Çok Kategorili Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları: İşletme Gruplarına Bağlı Yurt Dışı Girişimlerin Giriş Şekillerini Etkileyen Faktörlerin Etkisinin Sınanmasına Yönelik Alternatif Modeller ve Analiz Sonuçları-I

RK	Model 1				Model 2				Model 3				Model 4			
	Satın Alma		Yeni Girişim		Satın Alma		Yeni Girişim		Satın Alma		Yeni Girişim		Satın Alma		Yeni Girişim	
	YG	OG	OG	SA	YG	OG	OG	SA	YG	OG	OG	SA	YG	OG	OG	SA
Sabit	,931	-4,057	-4,988	-,931	,917	-4,390	-5,307	-,917	1,547	-,938	-2,484	-1,547	1,470	-1,164	-2,635	-1,470
FS	,002 (1,002)	,019 (1,019) [†]	,017 (1,017) [*]	-,002 (,998)	,001 (1,001)	,018 (1,018) [†]	,017 (1,017) [*]	-,001 (,999)	-,002 (,998)	,015 (1,015)	,017 (1,017) [*]	,002 (1,002)	-,002 (,998)	,014 (1,014)	,016 (1,016) [†]	,002 (1,002)
EÇ	-,158 (,854)**	-,243 (,785)**	-,085 (,919) [*]	,158 (1,171)**	-,155 (,856)**	-,245 (,783)**	-,090 (,914) [*]	,155 (1,168)**	-,085 (,919)**	-,139 (,870)**	-,054 (,947) [†]	,085 (1,088)**	-,083 (,921)**	-,140 (,869)**	-,058 (,944) [†]	,083 (1,086)**
UD	,062 (1,064)**	,077 (1,080)**	,015 (1,015)	-,062 (,940)**	,061 (1,063)**	,071 (1,074)**	,010 (1,010)	-,061 (,941)**	,084 (1,088)**	,099 (1,104)**	,015 (1,015)	-,084 (,919)**	,080 (1,084)**	,090 (1,095)**	,010 (1,010)	-,080 (,923)**
ÇS	,204 (1,226)	,929 (2,532) [*]	,725 (2,064) [†]	-,204 (,815)	,187 (1,205)	,960 (2,611) [*]	,773 (2,166) [†]	-,187 (,830)								
TİS									-,011 (,989)**	-,009 (,991) [*]	,003 (1,003)	,011 (1,011)**	-,011 (,989)**	-,008 (,992) [*]	,003 (1,003)	,011 (1,011)**
KU1	-,152 (,859)	-,301 (,740)	-,149 (,861)	,152 (1,164)					-,107 (,899)	-,232 (,793)	-,125 (,883)	,107 (1,113)				
KU2					,002 (1,002)	,029 (1,029)	,026 (1,027)	-,002 (,998)					,008 (1,008)	,037 (1,038)	,029 (1,030)	-,008 (,992)
PAM= Diğer	-,602 (,548)**	-,073 (,930)	,529 (1,697) [*]	,602 (1,825)**	-,594 (,552)**	-,138 (,871)	,455 (1,577) [†]	,594 (1,811)**	-,612 (,542)**	-,037 (,964)	,575 (1,777) [*]	,612 (1,844)**	-,595 (,551)**	-,093 (,911)	,502 (1,652) [*]	,595 (1,813)**
N (Geçerli)	744				759				744				759			
Likelihood Ratio Tests	χ^2 : 84,009; sd: 12; P: 0,000				χ^2 : 81,837; sd: 12; P: 0,000				χ^2 : 99,623; sd: 12; P: 0,000				χ^2 : 96,502; sd: 12; P: 0,000			

Not: Sonuçlar B tahmin değerleri (odds oranları-Exp(β)-) şeklindedir. Anlamlılık değerleri şöyledir: ** p<. 01; * p<. 05; † P<. 10. *Kısaltmalar şöyledir:* YG: Yeni Girişim; OG: Ortak Girişim; SA: Satın Alma; RK: Referans Kategorisi; FS: Faaliyet Süresi; EÇ: Endüstri Çeşitlenmesi; UD: Uluslararası Deneyim; ÇS: Çalışan Sayısı; TİS: Toplam İşletme Sayısı; KU1: Kurumsal Uzaklık (birinci değişken), KU2: Kurumsal Uzaklık (ikinci değişken); PAM: Pazar Arama Motivasyonu; N: Örneklem Sayısı. Pazar arama motivasyonu kategorisi kategoriktir.

Tablo 57. Çok Kategorili Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları: İşletme Gruplarına Bağlı Yurt Dışı Girişimlerin Giriş Şekillerini Etkileyen Faktörlerin Etkisinin Sınanmasına Yönelik Alternatif Modeller ve Analiz Sonuçları-II

RK	Model 5				Model 6				Model 7				Model 8			
	Satın Alma		Yeni Girişim		Satın Alma		Yeni Girişim		Satın Alma		Yeni Girişim		Satın Alma		Yeni Girişim	
	YG	OG	OG	SA	YG	OG	OG	SA	YG	OG	OG	SA	YG	OG	OG	SA
Sabit	-,472	-5,802	-5,329	,472	-,483	-6,178	-5,695	,483	1,709	-,645	-2,354	-1,709	1,534	-,993	-2,527	-1,534
FS	,015 (1,016)*	,037 (1,038)**	,022 (1,022)**	-,015 (,985)*	,015 (1,015)*	,035 (1,036)**	,020 (1,020)**	-,015 (,985)*	,016 (1,016)*	,036 (1,037)**	,021 (1,021)**	-,016 (,985)*	,015 (1,015)*	,034 (1,035)**	,019 (1,019)*	-,015 (,985)*
EÇ	-,108 (,898)**	-,171 (,843)**	-,063 (,939)	,108 (1,114)**	-,104 (,901)**	-,167 (,846)**	-,063 (,939)	,104 (1,110)**	-,061 (,941)†	-,099 (,906)*	-,038 (,963)	,061 (1,063)†	-,059 (,943)†	-,096 (,909)*	-,037 (,963)	,059 (1,060)†
ESÜS	-,051 (,951)*	-,079 (,924)*	-,029 (,972)*	,051 (1,052)*	-,051 (,950)*	-,086 (,918)**	-,035 (,965)	,051 (1,052)*	-,005 (,995)	-,034 (,967)	-,029 (,972)	,005 (1,005)	-,006 (,994)	-,042 (,959)	-,035 (,965)	,006 (1,006)
ÇS	,678 (1,970)†	1,538 (4,658)**	,861 (2,365)*	-,678 (,508)†	,638 (1,893)†	1,551 (4,717)**	,913 (2,492)*	-,638 (,528)†								
TİS									-,007 (,993)**	-,003 (,997)	,005 (1,005)	,007 (1,007)**	-,007 (,993)**	-,002 (,998)	,005 (1,005)	,007 (1,008)**
KU1	-,180 (,835)	-,347 (,707)	-,167 (,846)	,180 (1,197)					-,166 (,847)	-,297 (,743)	-,132 (,877)	,166 (1,180)				
KU2					,007 (1,007)	,032 (1,032)	,025 (1,025)	-,007 (,993)					,013 (1,013)	,041 (1,042)	,028 (1,029)	-,013 (,987)
PAM=Diğer	-,642 (,526)**	-,164 (,849)	,478 (1,612)†	,642 (1,900)**	-,620 (,538)**	-,211 (,810)	,409 (1,505)	,620 (1,859)**	-,600 (,549)**	-,090 (,914)	,509 (1,664)*	,600 (1,821)**	-,577 (,562)**	-,136 (,873)	,441 (1,554)†	,577 (1,780)**
N (Geçerli)	744				759				744				759			
Likelihood Ratio Tests	χ^2 : 67,070; sd: 12; P: 0,000				χ^2 : 67,030; sd: 12; P: 0,000				χ^2 : 64,407; sd: 12; P: 0,000				χ^2 : 64,546; sd: 12; P: 0,000			

Not: Sonuçlar B tahmin değerleri (odds oranları-Exp(β)-) şeklindedir. Anlamlılık değerleri şöyledir: ** p<. 01; * p<. 05; † p<. 10. *Kısaltmalar şöyledir:* YG: Yeni Girişim; OG: Ortak Girişim; SA: Satın Alma; RK: Referans Kategorisi; FS: Faaliyet Süresi; EÇ: Endüstri Çeşitlenmesi; UD: Uluslararası Deneyim; ÇS: Çalışan Sayısı; TİS: Toplam İşletme Sayısı; KU1: Kurumsal Uzaklık (birinci değişken), KU2: Kurumsal Uzaklık (ikinci değişken); PAM: Pazar Arama Motivasyonu; N: Örneklem Sayısı. Pazar arama motivasyonu kategorisi kategoriktir.

Yukarıda sunulan son iki tablo, işletme gruplarının yurt dışı birimlerinin yeni girişim, ortak girişim ve satın alma giriş şekillerine göre kategorileştirilmesi ve bu kategorik ayrımın bağımlı değişken olarak analize konu edilmesi sonucu oluşan analiz çıktılarıdır. Modellerin ki kare testleri modellerin hepsinin bir bütün olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Hepsinin ki kare anlamlılık düzeyleri 0,05'ten küçüktür. Bağımlı değişkene etkisi sınanan değişkenler farklı modellerle analize konu edilmiştir. Ayrıca yurt dışı birimlere ofis ve şubeler de dahil edilmiştir. Modellere göre analiz sonuçlarını sırasıyla değerlendirecek olursak şunlar belirtilebilir:

- Model 1'de, eğer % 10 anlamlılık düzeyini de kabul edersek faaliyet süresi arttıkça ortak girişim giriş şeklinin, hem satın alma giriş şekline göre hem de yeni girişim giriş şekline göre olasılığı artmaktadır. İşletme grubunun endüstri çeşitlendirmesi arttıkça yeni girişim ve ortak girişim giriş şekillerinin satın alma giriş şekline göre, ortak girişim giriş şeklinin de yeni girişim giriş şekline göre olasılıkları azalacaktır. Endüstri çeşitlenmesi arttıkça, satın alma giriş şeklinin yeni girişim giriş şekline göre olasılığı ise artmaktadır. Uluslararası deneyim arttıkça ise, yeni girişim ve ortak girişim giriş şekillerinin satın alma giriş şekline göre olasılıkları artarken, satın alma giriş şeklinin, yeni girişim giriş şekline göre ise olasılığı azalmaktadır. Çalışan sayısı ile ölçülen işletme büyüklüğü arttıkça, ortak girişim giriş şeklinin olasılığı hem satın alma hem de eğer % 10 anlamlılık düzeyini de kabul edersek yeni girişime göre artacaktır. Kurumsal uzaklık değişkenine ait herhangi bir etki söz konusu değildir. Pazar arama motivasyonu yeni girişim giriş şeklinin satın alma giriş şekline göre olasılığı artırır iken, ortak girişim ve satın alma giriş şekillerinin olasılığını yeni girişime göre azaltmaktadır.

- Model 2'de kurumsal uzaklık için diğer alternatif değişken modele alınmıştır. Sonuçlar Model 1'deki ile aynıdır. Tek farklılık ise, pazar arama motivasyonunun ortak girişimin olasılığını yeni girişime göre azaltıcı etkisi için % 10 anlamlılık düzeyi de söz konusu olmasıdır.

- Model 3'te işletme grubunu büyüklüğünü temsilen işletme grubunun toplam işletme sayısı alınmıştır. Kurumsal uzaklık ise birinci kurumsal uzaklık değişkeni ile uluslararası deneyim ise yurt dışında faaliyet gösteren birimlerin en eskisinin faaliyet süresi ile temsil edilmiştir. Bu modele göre faaliyet süresi arttıkça ortak girişim giriş

şeklinin olasılığı yeni girişime göre artmaktadır. Endüstri çeşitlendirmesi arttıkça Model 1’de olduğu gibi, yeni girişim ve ortak girişim giriş şekillerinin satın alma giriş şekline göre olasılıkları azalmaktadır. Endüstri çeşitlendirmesi arttıkça, satın alma giriş şeklinin olasılığı da yeni girişim giriş şekline göre artacaktır. Eğer % 10’luk anlamlılık düzeyini de dikkate alırsak, endüstri çeşitlendirmesi arttıkça ortak girişim giriş şeklinin yeni girişime göre olasılığı azalmaktadır. Uluslararası deneyim arttıkça, yeni girişim ve ortak girişim giriş şekillerinin satın alma giriş şekline göre olasılıkları Model 1’de de olduğu gibi artacaktır. Toplam işletme sayısının işletme grubu büyüklüğü alındığı bu modelde, büyüklüğün etkisinin Model 1’dekinden farklı olduğu görülmektedir. Bu modele göre, işletme büyüklüğü arttıkça, yeni girişim ve ortak girişim giriş şeklinin olasılığı satın alma giriş şekline göre azalacaktır. Pazar arama motivasyonunun etkisi ise Model 1’de olduğu gibidir. Bu modelde de kurumsal uzaklığın bir etkisi gözlemlenmemektedir.

- Model 4’te kurumsal uzaklık değişkeninin alternatifi analize konu edilmiştir. Diğer değişkenler Model 3’te olduğu gibidir. Modelde faaliyet süresi arttıkça, eğer % 10 anlamlılık düzeyini kabul edersek, ortak girişim giriş şeklinin olasılığı yeni girişime göre artacaktır. Endüstri çeşitlendirmesinin etkisi Model 1’de olduğu gibidir. Fakat burada da endüstri çeşitlendirmesi arttıkça ortak girişim giriş şeklinin olasılığının ancak % 10 anlamlılık düzeyinde yeni girişime göre artacağı gözden kaçmamalıdır. Uluslararası deneyimin etkisi de aynı Model 1’de olduğu gibidir. Toplam işletme sayısı temelli büyüklüğün etkisi ise aynı Model 3’te olduğu gibidir. Pazar arama motivasyonunun etkisi diğer modellerde olduğu gibi olup, kurumsal uzaklık değişkeninin bu modelde de anlamlı bir etkisi gözlemlenmemiştir.

İzleyen modeller uluslararası deneyimin ev sahibi ülke sayısı olarak aldığı modellerdir.

- Model 5’e göre faaliyet süresi arttıkça yeni girişim ve ortak girişimin olasılıkları satın alma giriş şekline göre ve ortak girişim giriş şeklinin olasılığı da yeni girişim giriş şekline göre artacaktır. Faaliyet süresi arttıkça satın alma giriş şeklinin olasılığı ise yeni girişime göre azalacaktır. Endüstri çeşitlendirmesi arttıkça, yeni girişim ve ortak girişim giriş şekli olasılığı satın alma giriş şekline göre, önceki tüm modellerde olduğu gibi azalacaktır. Ayrıca, endüstri çeşitlendirmesi arttıkça satın alma giriş şeklinin olasılığı yeni girişime göre artacaktır. Farklı ülkelerde

faaliyet göstermenin uluslararası deneyim olarak kabul edildiği bu modelde, faaliyet gösterilen farklı ülke sayısı arttıkça veya temsil ettiği değişkenin ismiyle ifade ederek belirtecek olursak uluslararası deneyim arttıkça, yeni girişim ve ortak girişim giriş şekillerinin satın alma giriş şekline göre, ortak girişim giriş şeklinin de yeni girişim giriş şekline göre olasılığı azalmaktadır. Uluslararası deneyim arttıkça ise satın alma giriş şeklinin olasılığı yeni girişime göre artmaktadır. Çalışan sayısı ile temsil edilen işletme grubu büyüklüğü arttıkça ise, yeni girişim ve ortak girişim giriş şekillerinin olasılıkları satın alma giriş şekline göre, ortak girişim giriş şeklinin de olasılığı yeni girişim giriş şekline göre artmaktadır. Yeni girişim giriş şeklinin satın alma giriş şekline göre olasılığının artması eğer istatistiksel anlamlılık % 10 anlamlılık düzeyinde kabul edilirse söz konusu olduğu gözden kaçmamalıdır. Modelden görüldüğü üzere, satın alma giriş şeklinin olasılığı yeni girişime göre azalacaktır. Bu ilişki de eğer % 10 anlamlılık düzeyi kabul edilirse söz konusu olmaktadır. Pazar arama motivasyonunun etkisi önceki modellerde olduğu gibidir. Tek farkı ortak girişim ile yeni girişim karşılaştırmasının % 10 anlamlılık düzeyinde anlamlı olduğudur. Kurumsal uzaklık değişkeninin ise anlamlı olarak giriş şekillerinde pozitif veya negatif herhangi etkisi görülmemektedir.

- Model 6'da faaliyet süresinin, endüstri çeşitlendirmesinin ve işletme grubu büyüklüğünün etkisi Model 5'in analiz sonuçlarında olduğu gibidir. Ev sahibi ülke sayısı temelli uluslararası deneyimde ise, uluslararası deneyim arttıkça yeni girişim ve ortak girişim giriş şekillerinin satın alma giriş şekline göre olasılıklarının azaldığı görülmektedir. Uluslararası deneyim arttıkça satın alma giriş şeklinin ise, yeni girişim giriş şekline göre olasılığı artmaktadır. Pazar arama motivasyonu yeni girişimin satın alma giriş şekline göre olasılığı artmaktadır. Pazar arama motivasyonu satın alma giriş şeklinin olasılığı yeni girişime göre azalmaktadır.

- Model 7'de faaliyet süresinin etkisi Model 5 ve Model 6'daki sonuçlarla aynıdır. Endüstri çeşitlendirmesinin etkisi ise Model 5 ve 6'da olduğu gibidir. Fakat endüstri çeşitlendirmesinin bu modeldeki etkisi ancak % 10 anlamlılık düzeyinde söz konusudur. Sadece ortak girişim giriş şekli ile yeni girişim giriş şeklinin kıyaslamasında % 5'lik anlamlılık düzeyinde endüstri çeşitlendirmesinin etkisi anlamlıdır. İşletme grubuna ait toplam işletme sayısı ile temsil edilen işletme grubu büyüklüğü için değerlendirme yapacak olursak, işletme grubu büyüklüğü arttıkça

yeni girişim giriş şeklinin olasılığı satın alma giriş şekline göre azalacaktır. Yine işletme grubu büyüklüğü arttıkça satın alma giriş şekli olasılığı yeni girişime göre artacaktır. Pazar arama motivasyonu yeni girişim giriş şekli olasılığını satın alma giriş şekline göre arttırmaktadır. Pazar arama motivasyonu ortak girişim ve satın alma giriş şekli olasılıklarını yeni girişim giriş şekline göre azaltmaktadır. Bu modelde de kurumsal uzaklığın giriş şekilleri üzerine bir etkisi görülmemektedir.

- Model 8’de, Model 7’de yer alan kurumsal uzaklık değişkenin alternatifi modele dahil edilmiştir. Analiz sonuçları ise Model 7 ile aynıdır. Tek farklılık pazar arama motivasyonu ortak girişim giriş şeklinin olasılığı eğer istatistiksel anlamlılık düzeyi % 10 seviyesi kabul edilirse yeni girişim giriş şekline göre azalacaktır.

Tablo 56 ve Tablo 57’deki modeller ve bunların analiz sonuçları ofis ve şubelerin de dahil olduğu yurt dışı birimlerin geneli için yapılmış analizlerdir. Bu analizler sonucu ortaya çıkan genel durumu özetleyecek olursak, faaliyet süresi değişkeninin uluslararası deneyim için ev sahibi ülke sayısının alındığı modellerde genel olarak anlamlı etkisi söz konusudur. Bütün modeller dikkate alındığında faaliyet süresi arttıkça ortak girişim giriş şeklinin olasılığı yeni girişime göre artmaktadır. Bu durum sadece bir modelde (Model 4) % 10 anlamlılık düzeyindedir. Geri kalan bütün modellerde % 5 anlamlılık düzeyi veya bu düzeyin altındadır. İkisi % 10 anlamlılık düzeyinde olmak üzere (Model 1 ve Model 2) altı modelde de faaliyet süresi arttıkça ortak girişim giriş şeklinin olasılığı satın alma şekline göre artmaktadır. Dört modelde (Model 5, Model 6, Model 7 ve Model 8) ise faaliyet süresi arttıkça yeni girişim giriş şeklinin olasılığı satın alma giriş şekline göre artmakta iken, satın alma giriş şeklinin olasılığı da ortak girişim giriş şekline göre azalmaktadır. Endüstri çeşitlendirmesi değişkeni açısından değerlendirecek olarak iki modelde % 10 anlamlılık düzeyinde (Model 7 ve Model 8) diğerlerin de ise % 5 anlamlılık düzeyinde (ve daha altı) olmak üzere bütün modellerde endüstri çeşitlendirmesi arttıkça yeni girişim giriş şeklinin olasılığı satın alma giriş şeklinin olasılığına göre azalmakta, satın alma giriş şeklinin olasılığı da yeni girişim giriş şeklinin olasılığına göre artmaktadır. Bütün sınanan modellerde anlamlı çıkan bir diğer ilişki ise endüstri çeşitlendirmesi arttıkça, ortak girişim giriş şeklinin olasılığı satın alma giriş şekline göre azalacaktır. Araştırmada uluslararası deneyim için alternatif iki değişkenin temsiliyeti kabul edilmiştir. İlki, işletme gruplarının yurt

dışında faaliyet gösteren birimlerinin en eskisinin faaliyet süresidir. İkincisi de işletme grubunun faaliyet gösterdiği farklı ev sahibi ülke sayısıdır. Modellerden görüleceği üzere yıl temelli uluslararası deneyimin dahil edildiği modellerde (Model 1, Model 2, Model 3 ve Model 4) bu değişkenin giriş şekilleri üzerine anlamlı bir etkilere sahip olduğu görülmektedir.

Dört modelde de anlamlı çıkan ilişkiler şu şekildedir. Uluslararası deneyim arttıkça yeni girişim giriş şeklinin olasılığı ve ortak girişim giriş şeklinin olasılığı satın alma giriş şekline göre artarken, satın alma giriş şeklinin olasılığı da yeni girişim giriş şekline göre azalmaktadır. Ev sahibi ülke sayısı modellere dahil edildiğinde sadece Model 5 ve Model 6'da anlamlı ilişkiler göstermektedir. Bu modellere göre, uluslararası deneyim arttıkça yeni girişim ve ortak girişim giriş şekillerinin satın alma giriş şekline göre olasılıkları azalırken, satın alma giriş şeklinin olasılığı yeni girişime göre artmaktadır. Bu ilişkiler, en eski yurt dışı birimin faaliyet süresinin referans alındığı uluslararası deneyim değişkeninin ürettiği Model 1 ve Model 2'deki sonuçlarla tamamen zıttır. Bu analizlerden çıkan bir sonuç da şu şekildedir. Bir işletme grubunun sahip olduğu ve faaliyeti devam eden birimler temelinde, yıl olarak uluslararası deneyimi o işletme grubunun operasyon birimine sahip olduğu farklı ülke sayısının etkisinin farklı olacağı şeklindedir. Belirtilen kapsamda beklenen mantıksal bağ, istatistiksel olarak geçerlenememiştir. Benzer bir durum işletme grubu büyüklüğü için temsilen alınan işletme grubunun toplam çalışan sayısı ve işletme grubuna bağlı toplam işletme sayısı değişkenleri için de geçerlidir. Eğer işletme grubu büyüklüğünü toplam çalışan sayısı temelli dikkate alırsak, dört modelde (Model 1, Model 2, Model 5 ve Model 6) çalışan sayısı arttıkça ortak girişim giriş şeklinin olasılığı hem satın alma giriş şekline hem de yeni girişim giriş şekline göre artmaktadır. Eğer toplam işletme sayısını işletme grubu büyüklüğü için temsilen alırsak, sadece iki modelde (Model 3 ve Model 4) toplam işletme sayısı arttıkça ortak girişim giriş şeklinin olasılığı satın alma giriş şekline göre azalmaktadır. Toplam işletme sayısının dahil olduğu bütün modellerde (Model 3, Model 4, Model 7 ve Model 8), toplam işletme sayısı arttıkça yeni girişim giriş şeklinin olasılığı satın alma giriş şekline göre artarken, satın alma giriş şeklinin olasılığı yeni girişim giriş şekline göre azalmaktadır. Belirtilen bu son iki ilişki, toplam çalışan sayısının dahil olduğu iki modelde (Model 5 ve Model 6), eğer % 10

anamlılık seviyesi dikkate alınrsa, tam tersi söz konusudur. Modellerden dikkat edilirse Model 7 ve Model 8’de bu ilişkiler % 1’lik düzeyde anlamlıdır. Bu nedenle toplam işletme sayısının yeni girişim ve satın alma giriş şekillerine olan etkisine daha fazla güvenilmesi beklenebilir. Kurumsal uzaklık değişkenlerinin hiçbir modelde etkisi söz konusu olmamıştır. Pazar arama motivasyonu değişkeni ise özellikle yeni girişim ve satın alma giriş şekillerinin birbirlerine etkisi bakımından bütün modellerde anlamlı ilişkiler türetmiştir. Modellere göre yurt dışı birim pazar arama motivasyonu ile kurulması durumunda, yeni girişim giriş şeklinin olasılığı satın alma giriş şekline göre artmakta, satın alma ve ortak girişim giriş şeklinin olasılığı ise yeni girişime göre azalmaktadır.

Tablo 58 ve Tablo 59’da ise sadece şirket düzeyindeki birimler açısından yukarıdaki modeller kapsamında yeniden analize konu edilmesi söz konusudur.

Tablo 58. Çok Kategorili Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları: İşletme Gruplarına Bağlı Şirket Düzeyindeki Yurt Dışı Girişimlerin Giriş Şekillerini Etkileyen Faktörlerin Etkisinin Sınanmasına Yönelik Alternatif Modeller ve Analiz Sonuçları-I

RK	Model 1				Model 2				Model 3				Model 4			
	Satın Alma		Yeni Girişim		Satın Alma		Yeni Girişim		Satın Alma		Yeni Girişim		Satın Alma		Yeni Girişim	
	YG	OG	OG	SA	YG	OG	OG	SA	YG	OG	OG	SA	YG	OG	OG	SA
Sabit	2,344	-3,362	-5,705	-2,344	2,219	-3,880	-6,100	-2,219	,880	-1,067	-1,948	-880	,837	-1,262	-2,099	-.837
FS	,006 (1,006)	,020 (1,020)*	,014 (1,015)†	-,006 (,994)	,005 (1,005)	,019 (1,019)†	,014 (1,014)†	-,005 (,995)	,002 (1,002)	,017 (1,017)†	,014 (1,014)†	-,002 (,998)	,002 (1,002)	,015 (1,016)	,014 (1,014)†	-,002 (,998)
EÇ	-,114 (,892)**	-,230 (,794)**	-,116 (,890)**	,114 (1,121)**	-,113 (,894)**	-,236 (,790)**	-,123 (,884)**	,113 (1,119)**	-,080 (,923)**	-,142 (,868)**	,062 (,940)†	,080 (1,083)**	-,077 (,926)*	-,143 (,866)**	-,066 (,936)†	,077 (1,080)*
UD	,071 (1,074)**	,081 (1,084)**	,010 (1,010)	-,071 (,931)**	,068 (1,071)**	,073 (1,076)**	,005 (1,005)	-,068 (,934)**	,084 (1,088)**	,098 (1,103)**	,014 (1,014)	-,084 (,920)**	,080 (1,083)**	,089 (1,093)**	,009 (1,009)	-,080 (,923)**
ÇS	-,447 (,640)	,686 (1,987)	1,133 (3,105)**	,447 (1,563)	-,425 (,654)	,786 (2,194)	1,211 (3,356)**	,425 (1,530)								
TİS									-,011 (,989)**	-,008 (,992)*	,003 (1,003)	,011 (1,011)**	-,011 (,989)**	-,007 (,993)†	,003 (1,003)	,011 (1,011)**
KU1	-,131 (,877)	-,261 (,770)	-,131 (,878)	,131 (1,140)					-,114 (,892)	-,224 (,799)	-,110 (,896)	,114 (1,121)				
KU2					,006 (1,006)	,031 (1,031)	,025 (1,025)	-,006 (,994)					,007 (1,007)	,037 (1,038)	,031 (1,031)	-,007 (,993)
PAM= Diğer	-,244 (,784)	-,078 (,925)	,166 (1,181)	,244 (1,276)	-,248 (,780)	-,163 (,849)	,085 (1,089)	,248 (1,282)	-,281 (,755)	-,027 (,974)	,255 (1,290)	,281 (1,325)	-,270 (,763)	-,092 (,912)	,178 (1,195)	,270 (1,311)
N (Geçerli)	636				650				636				650			
Likelihood Ratio Tests	χ^2 : 75,553; sd: 12; P: 0,000				χ^2 : 74,260; sd: 12; P: 0,000				χ^2 : 84,988; sd: 12; P: 0,000				χ^2 : 82,673; sd: 12; P: 0,000			

Not: Sonuçlar B tahmin değerleri (odds oranları-Exp(β)-) şeklindedir. Anlamlılık değerleri şöyledir: ** p<. 01; * p<. 05; † P<. 10.

Kısaltmalar şöyledir: YG: Yeni Girişim; OG: Ortak Girişim; SA: Satın Alma; RK: Referans Kategorisi; FS: Faaliyet Süresi; EÇ: Endüstri Çeşitlenmesi; UD: Uluslararası Deneyim; ÇS: Çalışan Sayısı; TİS: Toplam İşletme Sayısı; KU1: Kurumsal Uzaklık (birinci değişken), KU2: Kurumsal Uzaklık (ikinci değişken); PAM: Pazar Arama Motivasyonu; N: Örneklem Sayısı.

Tablo 59. Çok Kategorili Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları: İşletme Gruplarına Bağlı Şirket Düzeyindeki Yurt Dışı Girişimlerin Giriş Şekillerini Etkileyen Faktörlerin Etkisinin Sınanmasına Yönelik Alternatif Modeller ve Analiz Sonuçları-II

RK	Model 5				Model 6				Model 7				Model 8			
	Satın Alma		Yeni Girişim		Satın Alma		Yeni Girişim		Satın Alma		Yeni Girişim		Satın Alma		Yeni Girişim	
	YG	OG	OG	SA	YG	OG	OG	SA	YG	OG	OG	SA	YG	OG	OG	SA
Sabit	,335	-5,501	-5,836	-,335	,275	-5,963	-6,238	-,275	1,151	-,675	-1,826	-1,151	1,010	-1,015	-2,025	-1,010
FS	,019 (1,019)**	,036 (1,036)**	,017 (1,017)*	-,019 (,981)**	,019 (1,019)**	,034 (1,035)**	,015 (1,016)†	-,019 (,982)**	,019 (1,019)**	,037 (1,037)**	,017 (1,018)*	-,019 (,981)**	,019 (1,019)**	,034 (1,035)**	,016 (1,016)*	-,019 (,982)**
EÇ	-,061 (,941)†	-,160 (,853)**	-,098 (,906)*	,061 (1,063)†	-,059 (,943)	-,160 (,852)**	-,101 (,904)*	,059 (1,061)	-,036 (,965)	-,092 (,913)*	-,056 (,946)	,036 (1,037)	-,033 (,967)	-,090 (,914)*	-,057 (,945)	,033 (1,034)
ESÜS	-,062 (,940)*	-,082 (,921)*	-,020 (,980)	,062 (1,064)*	-,062 (,940)*	-,087 (,916)**	-,025 (,975)	,062 (1,064)*	-,031 (,969)	-,038 (,962)	-,007 (,993)	,031 (1,032)	-,031 (,969)	-,044 (,957)	-,013 (,987)	,031 (1,032)
ÇS	,258 (1,294)	1,464 (4,325)**	1,207 (3,342)**	-,258 (,773)	,236 (1,267)	1,511 (4,533)**	1,275 (3,579)**	-,236 (,789)								
TİS									-,006 (,994)*	-,003 (,997)	,004 (1,004)	,006 (1,006)*	-,007 (,993)*	-,002 (,998)	,004 (1,004)	,007 (1,007)*
KU1	-,178 (,837)	-,332 (,717)	-,154 (,857)	,178 (1,194)					-,174 (,840)	-,303 (,739)	-,129 (,879)	,174 (1,190)				
KU2					,007 (1,007)	,029 (1,029)	,022 (1,022)	-,007 (,993)					,010 (1,010)	,039 (1,040)	,030 (1,030)	-,010 (,991)
PAM= Diğer	-,317 (,728)	-,186 (,831)	,131 (1,141)	,317 (1,373)	-,300 (,741)	-,242 (,785)	,059 (1,060)	,300 (1,350)	-,296 (,744)	-,085 (,919)	,211 (1,235)	,296 (1,344)	-,276 (,759)	-,133 (,875)	,142 (1,153)	,276 (1,318)
N (Geçerli)	636				650				636				650			
Likelihood Ratio Tests	χ^2 : 55,501; sd: 12; P: 0,000				χ^2 : 56,645; sd: 12; P: 0,000				χ^2 : 50,039; sd: 12; P: 0,000				χ^2 : 50,908; sd: 12; P: 0,000			

Not: Sonuçlar B tahmin değerleri (odds oranları-Exp(β)-) şeklindedir. Anlamlılık değerleri şöyledir: ** p<. 01; * p<. 05; † P<. 10.

Kısıltmalar şöyledir: YG: Yeni Girişim; OG: Ortak Girişim; SA: Satın Alma; RK: Referans Kategorisi; FS: Faaliyet Süresi; EÇ: Endüstri Çeşitlenmesi; ESÜS: Ev Sahibi Ülke Sayısı; ÇS: Çalışan Sayısı; TİS: Toplam İşletme Sayısı; KU1: Kurumsal Uzaklık (birinci değişken), KU2: Kurumsal Uzaklık (ikinci değişken); PAM: Pazar Arama Motivasyonu; N: Örneklem Sayısı.

Tablo 58 ve Tablo 59'daki modellere ait analiz sonuçlarını değerlendirecek olursak şunlar belirtilebilir:

- Model 1'e göre, faaliyet süresi arttıkça ortak girişim giriş şeklinin olasılığı hem yeni girişim giriş şekline göre hem de satın alma giriş şekline göre artmaktadır. Satın alma giriş şekline göre ortak girişim giriş şeklinin ancak % 10 anlamlılık düzeyinde anlamlı olduğunu gözden kaçırmamak gerekir. Endüstri çeşitlenmesi arttıkça ise yeni girişim ve ortak girişim giriş şekillerinin satın alma giriş şekline göre, ortak girişim giriş şeklinin de yeni girişim giriş şekline göre olasılıkları azalmaktadır. Endüstri çeşitlenmesi arttıkça, satın alma giriş şeklinin olasılığı ise yeni girişime göre artmaktadır. Uluslararası deneyim arttıkça ise yeni girişim giriş şekli ile ortak girişim giriş şeklinin satın alma giriş şekline göre olasılıkları artmakta iken, satın alma giriş şeklinin yeni girişim giriş şekline göre olasılığı azalmaktadır. İşletme büyüklüğü arttıkça ise ortak girişim giriş şeklinin olasılığı yeni girişime göre artmaktadır. Bu modelde kurumsal uzaklık ve pazar arama motivasyonu değişkenlerinin bağımlı değişkene anlamlı etkileri gözlenmemektedir.

- Model 2'deki analiz sonuçları Model 1'deki analiz sonuçları ile aynıdır. Tek farklılık ise faaliyet süresi arttıkça ortak girişim giriş şeklinin olasılığının satın alma giriş şekline göre artması ancak % 10 anlamlılık düzeyinde söz konusudur.

- Model 3'deki analiz sonuçları işletme büyüklüğü haricinde Model 2'deki sonuçlarla aynıdır. İşletme büyüklüğü dışında Model 2'den tek farkı, endüstri çeşitlenmesi arttıkça ortak girişimin olasılığının yeni girişime göre artmasının ancak % 10 anlamlılık düzeyinde söz konusu olduğudur. İşletme büyüklüğü arttıkça yeni girişim ve ortak girişim giriş şekillerinin olasılığı satın alma giriş şekline göre azalmaktadır. İşletme büyüklüğü arttıkça satın alma giriş şeklinin olasılığı yeni girişime göre artmaktadır. Bu modelde de kurumsal uzaklık ve pazar arama motivasyonunun bir etkisi söz konusu değildir.

- Model 4 de Model 3'e benzer analiz sonuçları üretmiştir. Fakat bu model de sadece faaliyet süresi arttıkça ortak girişim giriş şekli olasılığı yeni girişim giriş şekline artmaktadır ve bu Model 3'te olduğu gibi ancak % 10 anlamlılık seviyesinde geçerlidir. Bir başka farklılık da işletme büyüklüğü arttıkça ortak girişim giriş şeklinin olasılığı satın alma giriş şekline göre ancak % 10 anlamlılık düzeyinde

azalmaktadır. Bu modelde de kurumsal uzaklık ve pazar arama motivasyonunun bir etkisi söz konusu değildir.

Diğer sınanan modeller uluslararası deneyim için ev sahibi ülke sayısının dikkate alındığı modellerdir.

- Model 5'te, faaliyet süresi arttıkça yeni girişim ve ortak girişim giriş şekillerinin olasılıkları satın alma giriş şekline göre, ortak girişim giriş şekli de yeni girişim giriş şekline göre artarken, satın alma giriş şeklinin olasılığı yeni girişim giriş şekline göre azalmaktadır. Endüstri çeşitlenmesi arttıkça, ortak girişim giriş şeklinin hem yeni girişim giriş şekline göre hem de satın alma giriş şekline göre olasılığı azalmaktadır. % 10 anlamlılık düzeyini de gözetirsek, endüstri çeşitlenmesi arttıkça yeni girişim giriş şeklinin olasılığı satın almaya göre azalmakta, satın alma giriş şeklinin olasılığı da yeni girişim giriş şekline göre artmaktadır. İşletme büyüklüğü arttıkça, ortak girişim giriş şekli hem satın alma giriş şekline hem de yeni girişim giriş şekline göre artmaktadır. Ne kurumsal uzaklığın ne de pazar arama motivasyonunun bu modelde herhangi bir etkisi bulgulanmamaktadır.

- Model 6'daki analiz sonuçları Model 5'teki ile aynıdır. Belirtilmesi gereken tek farklılık ise faaliyet süresi arttıkça ortak girişim giriş şeklinin olasılığının yeni girişime göre artmasının ancak % 10 anlamlılık düzeyinde belirtilebileceğidir.

- Model 7'de faaliyet süresinin etkisi Model 5'te olduğu gibidir. Endüstri çeşitlenmesi arttıkça ortak girişim giriş şekli satın alma giriş şekline göre olasılığı azalmaktadır. Endüstri çeşitlenmesi arttıkça ortak girişim giriş şeklinin satın alma giriş şekline göre olasılığının arttırmaktadır. Toplam işletme sayısının modele dahil edildiği bu modelde, toplam işletme sayısı arttıkça yeni girişim giriş şeklinin satın alma giriş şekline göre olasılığı azalırken, satın alma giriş şeklinin olasılığı da yeni girişim giriş şekline göre artmaktadır. Bu modelde de ne kurumsal uzaklığın ne de pazar arama motivasyonunun herhangi bir etkisi söz konusu değildir.

- Model 8'in sonuçları Model 7'deki analiz sonuçları ile aynıdır.

Şirket düzeyinde işletme gruplarının yurt dışı birimlerinin giriş şekillerine etkileri sınanan bağımsız değişkenler farklı modeller kapsamında sınanmıştır. Yapılan sınamaların sonuçlarını genel olarak değerlendirecek olursak, sadece faaliyet süresi, endüstri çeşitlendirmesi ve işletme grubu büyüklüğü için alınan değişkenlerin anlamlı ilişkileri söz konudur. Şirket düzeyinde birimleri esas alınarak yapılan

sınamada faaliyet süresinin etkisini değerlendirecek olursak, bu değişken genel olarak uluslararası deneyimin ev sahibi ülke sayısı olarak dikkate alındığı modellerde anlamlı ilişkiler üretmiştir. Bu modellere göre faaliyet süresi arttıkça ortak girişim giriş şeklinin olasılığı hem satın alma hem de yeni girişim giriş şekline göre artmaktadır. Yine faaliyet süresi arttıkça yeni girişim giriş şeklinin olasılığı satın almaya göre artarken, satın alma giriş şeklinin olasılığı da yeni girişime göre azalmaktadır. Endüstri çeşitlendirmesini değerlendirdiğimizde ise, bu değişken de uluslararası deneyim için yurt dışında sahip olunan birimlerin en eskisinin faaliyet süresini dikkate aldığımız modellerde genel olarak anlamlı ilişkiler üretmiştir. Bu modellere göre endüstri çeşitlendirmesi arttıkça yeni girişim giriş şeklinin olasılığı satın alma giriş şekline göre, ortak girişim giriş şeklinin olasılığı hem satın alma giriş şekline hem de yeni girişim giriş şekline göre azalmaktadır. Satın alma giriş şeklinin olasılığı ise endüstri çeşitlendirmesi arttıkça yeni girişim giriş şekline göre artmaktadır. Uluslararası deneyim açısından değerlendirecek olursak, ilk dört modelde deneyim için yurt dışında faaliyet gösteren birimlerin en eskisinin faaliyet süresi dikkate alınmıştır. Bu değişkenin giriş türleri açısından ilk dört modelde etkisi şu şekildedir. Uluslararası deneyim arttıkça yeni girişim ve ortak girişim giriş şekilleri arttıkça satın alma giriş şekline olasılığı artmakta iken, satın almanın olasılığı yeni girişime göre azalmaktadır. İkinci dört model de ise uluslararası deneyim için alternatif bir başka değişken dikkate alınmıştır ki bu da işletme grubunun faaliyet gösterdiği ülke sayıdır. Sadece iki modelde (Model 5 ve Model 6) bu değişkenin anlamlı etkisi söz konudur. Modellerden görüleceği üzere bu değişken uluslararası deneyim için dikkate aldığımız yıl esaslı değişkenden farklı sonuçlara işaret etmektedir. Model 5 ve Model 6'ya göre, ev sahibi ülke sayısı arttıkça, yeni girişim ve ortak girişim şekillerinin olasılıkları satın alma giriş şekline göre azalmakta, satın alma giriş şeklinin olasılığı ise yeni girişim giriş şekline göre artmaktadır. Çalışan sayısı esaslı işletme grubu büyüklüğünün giriş şekli üzerindeki etkisini değerlendirecek olursak, çalışan sayısı arttıkça ortak girişim giriş şeklinin olasılığı dört modelden ikisinde satın alma giriş şekline göre dört modelin dördünde de yeni girişim şekline göre artmaktadır. Toplam işletme sayısının dahil edildiği dört modelde ise şu ilişki söz konusudur. Toplam işletme sayısı arttıkça, yeni girişim giriş şeklinin olasılığı satın alma giriş şekline göre azalmakta, satın alma giriş şeklinin de olasılığı

yeni girişim giriş şekline göre artmaktadır. Kurumsal uzaklık ve pazar arama motivasyonlarının şirket düzeyindeki modellerde herhangi etkisi olmadığı görülmektedir.

Hem ofis ve şubelerin dahil edildiği toplam yurt dışı birimler üzerinden hem de şirket düzeyinde yurt dışı birimler üzerinden işletme gruplarının uluslararası birimlerinin giriş şekillerini etkileyen faktörler alternatif modeller kapsamında sınanmıştır. İzleyen analizler ise birimlerin üretim birimi olup olmama durumları dikkate alınarak yapılan analizlerdir. Burada yine aynı mantıkla öncelikle üretim birimi olmayan birimler için ofis veya şube birimleri de analize konu edilmiştir. Sonra da sadece şirket düzeyindeki birimler dikkate alınmıştır.

Tablo 60 ve Tablo 61’de üretim birimi olmayan birimlerin giriş şekillerine etki eden değişkenlerin alternatif modeller kapsamında sınındığı analiz sonuçları görülmektedir.

Tablo 60. Çok Kategorili Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları: İşletme Gruplarına Bağlı Üretim Birimi Olmayan Yurt Dışı Girişimlerin Giriş Şekillerini Etkileyen Faktörlerin Etkisinin Sınanmasına Yönelik Alternatif Modeller ve Analiz Sonuçları-I

RK	Model 1				Model 2				Model 3				Model 4			
	Satın Alma		Yeni Girişim		Satın Alma		Yeni Girişim		Satın Alma		Yeni Girişim		Satın Alma		Yeni Girişim	
	YG	OG	OG	SA	YG	OG	OG	SA	YG	OG	OG	SA	YG	OG	OG	SA
Sabit	-,742	-9,312	-8,570	,742	-,872	-10,358	-9,486	,872	1,739	-1,307	-3,047	-1,739	1,751	-1,412	-3,163	-1,751
FS	,022 (1,022)*	,058 (1,060)**	,036 (1,037)**	-,022 (,978)*	,021 (1,021)*	,059 (1,060)**	,038 (1,038)**	-,021 (,979)*	,007 (1,007)	,036 (1,037)*	,029 (1,030)**	-,007 (,993)	,006 (1,006)	,036 (1,036)*	,029 (1,030)**	-,006 (,994)
EÇ	-,266 (,767)**	-,448 (,639)**	-,182 (,834)**	,266 (1,304)**	-,268 (,765)**	-,471 (,624)**	-,203 (,816)**	,268 (1,308)**	-,122 (,885)**	-,288 (,749)**	-,167 (,847)**	,122 (1,130)**	-,122 (,885)**	-,298 (,742)**	-,176 (,838)**	,122 (1,130)**
UD	,067 (1,069)**	,090 (1,094)**	,023 (1,023)	-,067 (,935)**	,067 (1,069)**	,079 (1,082)**	,012 (1,012)	-,067 (,935)**	,113 (1,119)**	,134 (1,144)**	,022 (1,022)	-,113 (,893)**	,109 (1,115)**	,119 (1,127)**	,010 (1,010)	-,109 (,897)**
ÇS	,676 (1,966)	2,154 (8,621)**	1,478 (4,386)**	-,676 (,509)	,718 (2,051)†	2,394 (10,958)**	1,676 (5,344)**	-,718 (,488)†								
TİS									-,017 (,983)**	-,005 (,995)	,012 (1,012)**	,017 (1,017)**	-,017 (,983)**	-,004 (,996)	,013 (1,013)**	,017 (1,017)**
KU1	-,141 (,868)	-,386 (,680)	-,245 (,783)	,141 (1,152)					-,094 (,910)	-,330 (,719)	-,235 (,791)	,094 (1,099)				
KU2					-,006 (,994)	,038 (1,039)	,044 (1,045)	,006 (1,006)					,001 (1,001)	,042 (1,043)	,042 (1,043)	,000 (,999)
PAM= Diğer	-,201 (,818)	-,689 (,502)	-,488 (,614)	,201 (1,223)	-,166 (,847)	-,740 (,477)	-,574 (,563)	,166 (1,181)	-,172 (,842)	-,533 (,587)	-,360 (,697)	,172 (1,188)	-,099 (,906)	-,532 (,587)	-,433 (,648)	,099 (1,104)
N (Geçerli)	582				598				582				598			
Likelihood Ratio Tests	χ^2 : 106,325; sd: 12; P: 0,000				χ^2 : 107,469; sd: 12; P: 0,000				χ^2 : 133,482; sd: 12; P: 0,000				χ^2 : 131,281; sd: 12; P: 0,000			

Not: Sınanan modeller üretim birimi olmayan birimler içindir. Sonuçlar B tahmin değerleri (odds oranları-Exp(β)-) şeklindedir. Anlamlılık değerleri şöyledir: ** p<. 01; * p<. 05; † P<. 10. *Kısaltmalar şöyledir:* YG: Yeni Girişim; OG: Ortak Girişim; SA: Satın Alma; RK: Referans Kategorisi; FS: Faaliyet Süresi; EÇ: Endüstri Çeşitlenmesi; UD: Uluslararası Deneyim; ÇS: Çalışan Sayısı; TİS: Toplam İşletme Sayısı; KU1: Kurumsal Uzaklık (birinci değişken), KU2: Kurumsal Uzaklık (ikinci değişken); PAM: Pazar Arama Motivasyonu; N: Örneklem Sayısı.

Tablo 61. Çok Kategorili Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları: İşletme Gruplarına Bağlı Üretim Birimi Olmayan Yurt Dışı Girişimlerin Giriş Şekillerini Etkileyen Faktörlerin Etkisinin Sınanmasına Yönelik Alternatif Modeller ve Analiz Sonuçları-II

RK	Model 5				Model 6				Model 7				Model 8			
	Satın Alma		Yeni Girişim		Satın Alma		Yeni Girişim		Satın Alma		Yeni Girişim		Satın Alma		Yeni Girişim	
	YG	OG	OG	SA	YG	OG	OG	SA	YG	OG	OG	SA	YG	OG	OG	SA
Sabit	-3,251	-12,832	-9,581	3,251	-3,430	-14,054	-10,625	3,430	1,712	-1,029	-2,741	-1,712	1,522	-1,330	-2,851	-1,522
FS	,041 (1,041)**	,088 (1,092)**	,047 (1,049)**	-,041 (,960)**	,041 (1,042)**	,087 (1,091)**	,046 (1,047)**	-,041 (,960)**	,037 (1,038)**	,075 (1,078)**	,038 (1,039)**	-,037 (,964)**	,037 (1,038)**	,072 (1,075)**	,035 (1,036)**	-,037 (,964)**
EÇ	-,189 (,827)**	-,363 (,696)**	-,173 (,841)**	,189 (1,209)**	-,189 (,828)**	-,371 (,690)**	-,182 (,834)**	,189 (1,208)**	-,104 (,901)*	-,259 (,772)**	-,155 (,856)**	,104 (1,109)*	-,102 (,903)*	-,260 (,771)**	-,158 (,854)**	,102 (1,108)*
ESÜS	-,101 (,904)**	-,147 (,863)**	-,046 (,956)	,101 (1,107)**	-,102 (,903)**	-,161 (,851)**	-,059 (,942)†	,102 (1,107)**	-,009 (,991)	-,076 (,926)†	-,068 (,934)†	,009 (1,009)	-,012 (,988)	-,091 (,913)*	-,079 (,924)*	,012 (1,012)
ÇS	1,468 (4,342)**	3,269 (26,287)**	1,801 (6,054)**	-1,468 (,230)**	1,475 (4,371)**	3,493 (32,896)**	2,018 (7,525)**	-1,475 (,229)**								
TİS									-,012 (,988)**	-,006 (1,006)	,018 (1,018)**	,012 (1,012)**	-,012 (,988)**	,007 (1,007)	,019 (1,019)**	,012 (1,012)**
KU1	-,151 (,860)	-,380 (,684)	-,229 (,796)	,151 (1,163)					-,158 (,853)	-,385 (,680)	-,227 (,797)	,158 (1,172)				
KU2					,006 (1,006)	,048 (1,049)	,042 (1,043)	-,006 (,994)					,012 (1,012)	,051 (1,052)	,039 (1,039)	-,012 (,988)
PAM=Diğer	-,120 (,887)	-,673 (,510)	-,552 (,576)	,120 (1,128)	-,086 (,917)	-,737 (,479)	-,650 (,522)	,086 (1,090)	-,027 (,973)	-,525 (,592)	-,497 (,608)	,027 (1,028)	,021 (1,021)	-,559 (,572)	-,579 (,560)	-,021 (,979)
N (Geçerli)	582				598				582				598			
Likelihood Ratio Tests	χ^2 : 104,834; sd: 12; P: 0,000				χ^2 : 109,642; sd: 12; P: 0,000				χ^2 : 104,524; sd: 12; P: 0,000				χ^2 : 106,455; sd: 12; P: 0,000			

Not: Sınanan modeller üretim birimi olmayan birimler içindir. Sonuçlar B tahmin değerleri (odds oranları-Exp(β)-) şeklindedir. Anlamlılık değerleri şöyledir:

** p<. 01; * p<. 05; † P<. 10. *Kısaltmalar şöyledir:* YG: Yeni Girişim; OG: Ortak Girişim; SA: Satın Alma; RK: Referans Kategorisi; FS: Faaliyet Süresi; EÇ: Endüstri Çeşitlenmesi; ESÜS: Ev Sahibi Ülke Sayısı; ÇS: Çalışan Sayısı; TİS: Toplam İşletme Sayısı; KU1: Kurumsal Uzaklık (birinci değişken), KU2: Kurumsal Uzaklık (ikinci değişken); PAM: Pazar Arama Motivasyonu; N: Örneklem Sayısı.

Üretim birimi olma durumuna göre yapılan ayrıştırma sonucunda yukarıdaki iki tabloda işletme gruplarının üretim birimi olmayan yurt dışı birimlerinin giriş şekillerini etkileyen faktörler yine sekiz alternatif model kapsamında analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarını modellere göre değerlendirecek olursak şunlar belirtilebilir:

- Model 1'e göre faaliyet süresi arttıkça yeni girişim ve ortak girişim giriş şekillerinin satın alma giriş şekline göre, ortak girişim giriş şeklinin de yeni girişime göre olasılıkları artmaktadır. Faaliyet süresi arttıkça satın alma giriş şeklinin yeni girişime göre olasılığı azalmaktadır. Endüstri çeşitlenmesi arttıkça yeni girişim ve ortak girişim giriş şekillerinin satın alma giriş şekline göre, ortak girişim giriş şeklinin de yeni girişim giriş şekline göre olasılıkları azalmaktadır. Endüstri çeşitlendirmesi arttıkça satın alma giriş şeklinin olasılığı ise yeni girişime göre artmaktadır. Uluslararası deneyim arttıkça, yeni girişim ve ortak girişim giriş şekillerinin satın alma giriş şekline göre olasılıkları artmakta, satın alma giriş şeklinin olasılığı yeni girişime göre azalmaktadır. Çalışan sayısı arttıkça ortak girişim giriş şekli hem hem satın alma giriş şekline hem de yeni girişim giriş şekline göre olasılığı artmaktadır. Kurumsal uzaklık ve pazar arama motivasyonu değişkenlerinin bu modelde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmektedir.

- Model 2'de alternatif kurumsal uzaklık değişkeninin alınması ile kurulan modeldir. Model 2'nin sonuçları Model 1'deki gibidir. Tek farklılık çalışan sayısı değişkeni ile ilgilidir. Çalışan sayısı arttıkça, Model 1'de olduğu gibi, ortak girişim giriş şekli hem satın alma giriş şekline hem de yeni girişim giriş şekline göre olasılığı artmaktadır. Eğer % 10 anlamlılık düzeyi için analiz sonuçları belirtilecek olursa, çalışan sayısı arttıkça yeni girişim giriş şekli olasılığı satın alma giriş şekline göre artmakta, satın alma giriş şeklinin de yeni girişim giriş şekline göre olasılığı azalmaktadır. Kurumsal uzaklık ve pazar arama motivasyonu değişkenlerinin bu modelde de anlamlı bir etkisi olmadığı görülmektedir.

- Model 3'te işletme grubu büyüklüğü için toplam işletme sayısını temsil değişkeni olarak alınmıştır. Bunun dışındaki değişkenler Model 1'de analize konu edilen değişkenlerle aynıdır. Endüstri çeşitlendirmesi ve uluslararası deneyim değişkenleri açısından durum Model 1 ve Model 2'de sonuçları ile aynıdır. Model 3'e göre de faaliyet süresi arttıkça, ortak girişim giriş şeklinin olasılığı hem satın

alma giriş şekline hem de yeni girişim giriş şekline göre artmaktadır. İşletme grubu büyüklüğü için temsilen alınan toplam işletme sayısı arttıkça, yeni girişim giriş şeklinin olasılığının satın alma giriş şekline göre azaldığı görülmektedir. Toplam işletme sayısı arttıkça, ortak girişim giriş şekli ve satın alma giriş şeklinin olasılıkları ise yeni girişime göre artmaktadır.

- Model 4'teki sonuçlar ilişkilerin yönü açısından Model 3'teki sonuçlar ile aynıdır.

- Model 5'de faaliyet süresinin ve endüstri çeşitlendirmesinin etkisi Model 1 ve Model 2'de olduğu gibidir. Bu modelde işletme gruplarının faaliyet gösterdikleri ev sahibi ülke sayıları modele dahil edilmiştir. Ev sahibi ülke sayısı arttıkça yeni girişim ve ortak girişim giriş şekillerinin olasılıkları satın alma giriş şekline göre azalmakta, satın alma giriş şeklinin olasılığı ise yeni girişim giriş şekline göre artmaktadır. Çalışan sayısı arttıkça ise yeni girişim ve ortak girişim giriş şekillerinin olasılıkları satın alma giriş şekline göre, ortak girişim giriş şeklinin de yeni girişime göre olasılıkları artmaktadır. Çalışan sayısı arttıkça, satın alma giriş şeklinin olasılığı ise yeni girişime göre azalacaktır. Kurumsal uzaklık ve motivasyon değişkelerinin anlamlı bir etkisi analiz edilen modelde söz konusu değildir.

- Model 6'nın analiz sonuçları da Model 5'e çok benzemektedir. Tek farklılık olarak faaliyet gösterilen ev sahibi ülke sayısı arttıkça ortak girişim giriş şeklinin olasılığı yeni girişime göre azalmaktadır. Fakat bu ilişki eğer % 10 anlamlılık düzeyi kabul edilirse söz konusudur.

- Model 7'de işletme büyüklüğü için toplam işletme sayısının dikkate alınmıştır. Bu model sonuçlarına göre de faaliyet süresi ve endüstri çeşitlendirmesinin etkisi Model 5 ve Model 6'daki gibidir. Eğer % 10 anlamlılık düzeyinde değişkenlerin etkisinden bahsedecek olursak, faaliyet gösterilen ev sahibi ülke sayısı arttıkça ortak girişim giriş şeklinin olasılığı hem satın alma hem de yeni girişime göre azalacaktır. Modele göre, işletme gruplarının sahip oldukları toplam işletme sayısı arttıkça, yeni girişim giriş şeklinin olasılığı satın alma giriş şekline göre azalacak, satın alma giriş şeklinin olasılığı ise yeni girişime göre artacaktır. Yine toplam işletme sayısı arttıkça ortak girişim giriş şeklinin olasılığı yeni girişim giriş şekline artacaktır. Kurumsal uzaklık ve motivasyon değişkelerinin anlamlı bir etkisi analiz edilen modelde söz konusu değildir.

- Model 8’de faaliyet süresi, endüstri çeşitlendirmesi ve toplam işletme sayısı değişkenlerinin etkisi Model 7’de olduğu gibidir. Kurumsal uzaklık ve motivasyon değişkenlerinin bu modelde de anlamlı bir etkisi söz konusu değildir. Bu modele göre işletme gruplarının faaliyet gösterdikleri ev sahibi ülke sayısı arttıkça ortak girişim giriş şeklinin olasılığı hem yeni girişim hem de satın alma giriş şekline göre azalacaktır.

Modelleri genel olarak değerlendirecek olursak, faaliyet süresi değişkeninin etkisi genel itibarıyla şu şekildedir. Faaliyet süresi arttıkça yeni girişim giriş şeklinin olasılığı satın alma giriş şekline göre artmakta, satın alma giriş şeklinin olasılığı ise yeni girişim giriş şekline göre azalmaktadır. Belirtilen bu ilişkiler sekiz modelin altısında söz konusudur. Bütün modellerde, faaliyet süresi arttıkça ortak girişim giriş şeklinin de olasılığı hem satın alma giriş şekline göre hem de yeni girişim giriş şekline göre artacaktır. Endüstri çeşitlendirmesi açısından değerlendirecek olursak bütün modellerde, endüstri çeşitlendirmesi arttıkça yeni girişim ve ortak girişim giriş şekillerinin olasılıkları satın alma giriş şekline göre, ortak girişim giriş şeklinin olasılığı da yeni girişim giriş şekline göre azalmaktadır. Endüstri çeşitlendirmesi arttıkça, satın alma giriş şeklinin olasılığı yeni girişim giriş şeklinin olasılığına göre artmaktadır. Uluslararası deneyim değişkeninin etkisi değerlendirildiğinde, yıl temelli uluslararası deneyimin dikkate alındığı modellerde, uluslararası deneyim arttıkça, yeni girişim ve ortak girişim giriş şekillerinin satın alma giriş şekline göre olasılıkları artmakta, satın alma giriş şeklinin olasılığı da yeni girişim giriş şekline göre azalmaktadır. Ev sahibi ülke sayısı değişkeni dikkate alındığında ise, iki modelde ev sahibi ülke sayısı arttıkça yeni girişim ve ortak girişim giriş şekillerinin olasılıkları satın alma giriş şekline göre azalmakta iken, satın alma giriş şeklinin olasılığı ise yeni girişim giriş şekline göre artmaktadır. Diğer iki modelde ise, ortak girişim giriş şeklinin olasılıkları hem satın alma hem de yeni girişim giriş şekline göre azalmaktadır. Fakat bir modelde ilişki ancak % 10 anlamlılık seviyesinde söz konusudur. Çalışan sayısının genel olarak etkisini değerlendirecek olursak, dahil olduğu dört modelde çalışan sayısı arttıkça ortak girişim giriş şeklinin olasılığı hem satın alma giriş şekline göre hem de yeni girişim giriş şekline göre artmaktadır. Ayrıca, iki modelde de yeni girişim giriş şeklinin olasılığı çalışan sayısı arttıkça satın alma giriş şekline göre artarken, satın alma giriş şeklinin olasılığı da yeni girişim

giriş şekline göre azalmaktadır. Toplam işletme sayısı açısından değerlendirildiğinde, dört modelde, toplam işletme sayısı arttıkça ortak girişim giriş şeklinin olasılığı yeni girişim giriş şekline göre artmaktadır. İki modelde ise, toplam işletme sayısı arttıkça yeni girişim giriş şeklinin olasılığı satın alma giriş şekline göre azalmakta, satın alma giriş şeklinin olasılığı ise toplam işletme sayısı arttıkça yeni girişim giriş şekline göre artmaktadır. Ne kurumsal uzaklık ne de motivasyonun modellerde bir etkisi görülmemektedir.

Bir önceki analizler, işletme gruplarının yurt dışı birimlerinin yeni girişim, ortak girişim ve satın alma giriş şekillerini etkileyen faktörler üretim birimi olma olmama durumunun kontrol altına alınması ile sadece üretim birimi olmayanlara ait analizlerdi. Bu ayrıştırma sonucu üretim birimleri açısından sadece iki model anlamlıdır. Bu modeller izleyen tabloda sunulmuştur.

Tablo 62. Çok Kategorili Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları: İşletme Gruplarına Bağlı Üretim Birimi Olan Yurt Dışı Girişimlerin Giriş Şekillerini Etkileyen Faktörlerin Etkisinin Sınanmasına Yönelik Alternatif Modeller ve Analiz Sonuçları

RK	Model 4				Model 8			
	Satın Alma		Yeni Girişim		Satın Alma		Yeni Girişim	
	YG	OG	OG	SA	YG	OG	OG	SA
Sabit	2,694	-,314	-3,008	-2,694	2,564	-,429	-2,993	-2,564
FS	-,023 (,977) [†]	-,021 (,980)	,002 (1,002)	,023 (1,023) [†]	-,024 (,977) [†]	-,021 (,979)	,002 (1,002)	,024 (1,024) [†]
EÇ	-,122 (,886) [†]	,049 (1,050)	,170 (1,186) [*]	,122 (1,129) [†]	-,122 (,885) [†]	,032 (1,032)	,154 (1,167) [*]	,122 (1,130) [†]
UD	-,022 (,978)	-,011 (,989)	,011 (1,012)	,022 (1,022)				
ESÜS					-,021 (,979)	,020 (1,020)	,041 (1,042)	,021 (1,022)
TİS	,013 (1,013)	,003 (1,003)	-,010 (,990)	-,013 (,987)	,013 (1,013)	,001 (1,001)	-,012 (,988)	-,013 (,987)
KU1								
KU2	,012 (1,012)	,036 (1,036)	,024 (1,024)	-,012 (,988)	,014 (1,014)	,037 (1,037)	,023 (1,023)	-,014 (,986)
PAM= Diğer	-,833 (,435) [*]	,342 (1,407)	1,175 (3,237) [*]	,833 (2,300) [*]	-,819 (,441) [*]	,379 (1,461)	1,198 (3,314) ^{**}	,819 (2,268) [*]
N (Geçerli)	161				161			
Likelihood Ratio Tests	χ^2 : 22,499; sd: 12 ; P: 0,032				χ^2 : 22,413; sd: 12; P: 0,033			

Not: Sınanan modeller üretim birimi olan birimler içindir. Sonuçlar B tahmin değerleri (odds oranları-Exp(β)-) şeklindedir. Anlamlılık değerleri şöyledir: ** p<. 01; * p<. 05; † P<. 10. *Kısaltmalar şöyledir:* YG: Yeni Girişim; OG: Ortak Girişim; SA: Satın Alma; RK: Referans Kategorisi; FS: Faaliyet Süresi; EÇ: Endüstri Çeşitlenmesi; UD: Uluslararası Deneyim; ESÜS: Ev Sahibi Ülke Sayısı; ÇS: Çalışan Sayısı; TİS: Toplam İşletme Sayısı; KU1: Kurumsal Uzaklık (birinci değişken), KU2: Kurumsal Uzaklık (ikinci değişken); PAM: Pazar Arama Motivasyonu; N: Örneklem Sayısı.

Tablo 62’de üretim birimlerine ilişkin anlamlı modellere ait analiz sonuçları görülmektedir. Model 4’e göre eğer % 10’luk anlamlılık düzeyini dikkate alacak olursak faaliyet süresi arttıkça, yeni girişim giriş şeklinin olasılığı satın alma giriş şekline göre azalmakta, satın alma giriş şeklinin olasılığı da yeni girişim giriş şekline göre artmaktadır. Yine % 10 anlamlılık düzeyini dikkate alacak olursak, endüstri çeşitlenmesi arttıkça yurt dışında üretim birimini satın alma yoluyla edinme olasılığı sıfırdan yatırıma göre azalacaktır. Bunun tersi de % 10’luk anlamlılık seviyesinde doğrudur. Endüstri çeşitlendirmesi arttıkça, ortak girişim giriş şeklinin olasılığının yeni girişime göre artacaktır. Bu ilişki % 5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Motivasyon değişkenini değerlendirecek olursak, pazar arama motivasyonu, üretim birimlerinde yeni girişim giriş şeklinin yani sıfırdan yatırımın olasılığını satın alma giriş şekline göre arttırmakta, ortak girişim giriş şekli ve satın alma giriş şeklinin olasılığını ise yeni girişime göre azaltmaktadır. Bir bütün olarak anlamlı olan diğer modelin de analiz sonuçları Model 4 ile aynıdır.

Tablo 63 ve Tablo 64’de işletme gruplarına bağlı üretim birimi olmayan şirket düzeyinde yurt dışı girişimlerin giriş şekillerini etkileyen faktörlerin etkisinin sınanmasına yönelik alternatif modeller ve bu modellerin analiz sonuçları görülmektedir.

Tablo 63. Çok Kategorili Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları: İşletme Gruplarına Bağlı Üretim Birimi Olmayan Şirket Düzeyinde Yurt Dışı Girişimlerin Giriş Şekillerini Etkileyen Faktörlerin Etkisinin Sınanmasına Yönelik Alternatif Modeller ve Analiz Sonuçları-I

RK	Model 1				Model 2				Model 3				Model 4			
	Satın Alma		Yeni Girişim		Satın Alma		Yeni Girişim		Satın Alma		Yeni Girişim		Satın Alma		Yeni Girişim	
	YG	OG	OG	SA	YG	OG	OG	SA	YG	OG	OG	SA	YG	OG	OG	SA
Sabit	1,545	-8,431	-9,976	-1,545	1,105	-10,062	-11,167	-1,105	,822	-1,656	-2,477	-,822	,858	-1,713	-2,570	-,858
FS	,025 (1,025)*	,062 (1,064)**	,038 (1,038)**	-,025 (,976)*	,024 (1,024)*	,063 (1,065)**	,039 (1,040)**	-,024 (,976)*	,014 (1,014)	,042 (1,042)**	,028 (1,028)*	-,014 (,986)	,013 (1,013)	,041 (1,041)**	,027 (1,028)*	-,013 (,987)
EÇ	-,194 (,824)**	-,432 (,649)**	-,238 (,788)**	,194 (1,214)**	-,200 (,819)**	-,463 (,629)**	-,263 (,769)**	,200 (1,221)**	-,113 (,893)**	-,300 (,741)**	-,187 (,830)**	,113 (1,120)**	-,111 (,895)**	-,307 (,735)**	-,196 (,822)**	,111 (1,118)**
UD	,081 (1,084)**	,094 (1,098)**	,013 (1,013)	-,081 (,923)**	,076 (1,079)**	,077 (1,080)**	,001 (1,001)	-,076 (,926)**	,107 (1,113)**	,129 (1,138)**	,022 (1,022)	-,107 (,898)**	,101 (1,107)**	,111 (1,118)**	,010 (1,010)	-,101 (,904)**
ÇS	-,292 (,747)	1,790 (5,992)*	2,082 (8,022)**	,292 (1,339)	-,154 (,857)	2,220 (9,209)**	2,374 (10,742)**	,154 (1,166)								
TİS									-,016 (,984)**	-,003 (,997)	,013 (1,014)**	,016 (1,016)**	-,016 (,984)**	-,002 (,998)	,014 (1,014)*	,016 (1,016)**
KU1	-,132 (,876)	-,294 (,745)	-,162 (,850)	,132 (1,141)					-,109 (,897)	-,320 (,726)	-,211 (,810)	,109 (1,115)				
KU2					,001 (1,001)	,045 (1,046)	,044 (1,045)	,000 (,999)					,002 (1,002)	,046 (1,047)	,043 (1,044)	-,002 (,998)
PAM= Diğer	,188 (1,207)	-,719 (,487)	-,908 (,403)*	-,188 (,828)	,201 (1,223)	-,836 (,434)†	-1,037 (,355)*	-201 (,818)	,183 (1,201)	-,517 (,596)	-,700 (,496)	-,183 (,833)	,252 (1,286)	-,534 (,586)	-,785 (,456)†	-,252 (,777)
N (Geçerli)	474				489				474				489			
Likelihood Ratio Tests	Ki kare: 107,722; sd: 12; P: 0,000				Ki kare: 110,509; sd: 12; P: 0,000				Ki kare: 126,624; sd: 12; P: 0,000				Ki kare: 125,677; sd: 12; P: 0,000			

Not: Modellerde analize konu edilen birimler üretim birimi olmayan şirket düzeyindeki birimlerdir. (** p<. 01, * p<. 05, † P<. 10) Kısaltmalar şöyledir: YG: Yeni Girişim; OG: Ortak Girişim; SA: Satın Alma; RK: Referans Kategorisi; FS: Faaliyet Süresi; EÇ: Endüstri Çeşitlenmesi; UD: Uluslararası Deneyim; ÇS: Çalışan Sayısı; TİS: Toplam İşletme Sayısı; KU1: Kurumsal Uzaklık (birinci değişken), KU2: Kurumsal Uzaklık (ikinci değişken); PAM: Pazar Arama Motivasyonu; N: Örneklem Sayısı

Tablo 64. Çok Kategorili Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları: İşletme Gruplarına Bağlı Üretim Birimi Olmayan Şirket Düzeyinde Yurt Dışı Girişimlerin Giriş Şekillerini Etkileyen Faktörlerin Etkisinin Sınanmasına Yönelik Alternatif Modeller ve Analiz Sonuçları-II

RK	Model 5				Model 6				Model 7				Model 8			
	Satın Alma		Yeni Girişim		Satın Alma		Yeni Girişim		Satın Alma		Yeni Girişim		Satın Alma		Yeni Girişim	
	YG	OG	OG	SA	YG	OG	OG	SA	YG	OG	OG	SA	YG	OG	OG	SA
Sabit	-2,411	-13,215	-10,804	2,411	-2,719	-14,685	-11,966	2,719	,935	-1,292	-2,227	-,935	,745	-1,631	-2,376	-,745
FS	,046 (1,047)**	,090 (1,094)**	,044 (1,045)**	-,046 (,955)**	,047 (1,048)**	,090 (1,094)**	,043 (1,044)**	-,047 (,954)**	,043 (1,044)**	,079 (1,082)**	,035 (1,036)**	-,043 (,958)**	,044 (1,045)**	,076 (1,078)**	,032 (1,032)**	-,044 (,957)**
EÇ	-,123 (,884)*	-,351 (,704)**	-,228 (,796)**	,123 (1,131)*	-,123 (,884)**	-,363 (,696)**	-,240 (,787)**	,123 (1,131)**	-,065 (,937)	-,243 (,784)**	-,178 (,837)**	,065 (1,067)	-,062 (,939)	-,244 (,783)**	-,182 (,834)**	,062 (1,064)
ESÜS	-,123 (,884)**	-,163 (,850)**	-,039 (,962)	,123 (1,131)**	-,126 (,882)**	-,177 (,838)**	-,051 (,950)	,126 (1,134)**	-,051 (,950)	-,092 (,912)*	-,041 (,960)	,051 (1,052)	-,054 (,948)	-,104 (,901)*	-,050 (,951)	,054 (1,055)
ÇS	,981 (2,667)†	3,343 (28,307)*	2,362 (10,612)**	-,981 (,375)†	1,016 (2,763)*	3,640 (38,076)**	2,623 (13,781)**	-1,016 (,362)*								
TİS									-,010 (,990)**	,006 (1,006)	,017 (1,017)**	,010 (1,010)**	-,011 (,990)**	,007 (1,007)	,018 (1,018)**	,011 (1,011)**
KU1	-,161 (,851)	-,317 (,728)	-,156 (,856)	,161 (1,175)					-,174 (,841)	-,402 (,669)	-,229 (,796)	,174 (1,189)				
KU2					,008 (1,008)	,048 (1,049)	,040 (1,041)	-,008 (,992)					,011 (1,011)	,052 (1,053)	,041 (1,042)	-,011 (,989)
PAM= Diğer	,226 (1,253)	-,764 (,466)	-,990 (,372)*	-,226 (,798)	,255 (1,290)	-,858 (,424)†	-1,112 (,329)*	-,255 (,775)	,305 (1,357)	-,496 (,609)	-,801 (,449)†	-,305 (,737)	,351 (1,420)	-,539 (,584)	-,889 (,411)†	-,351 (,704)
N (Geçerli)	474				489				474				489			
Likelihood Ratio Tests	Ki kare: 105,283; sd: 12; P: 0,000				Ki kare: 112,900; sd: 12; P: 0,000				Ki kare: 99,104; sd: 12; P: 0,000				Ki kare: 102,790; sd: 12; P: 0,000			

Not: Modellerde analize konu edilen birimler üretim birimi olmayan şirket düzeyindeki birimlerdir. (** p<. 01, * p<. 05, † P<. 10) Kısaltmalar şöyledir: YG: Yeni Girişim; OG: Ortak Girişim; SA: Satın Alma; RK: Referans Kategorisi; FS: Faaliyet Süresi; EÇ: Endüstri Çeşitlenmesi; ESÜS: Ev Sahibi Ülke Sayısı; ÇS: Çalışan Sayısı; TİS: Toplam İşletme Sayısı; KU1: Kurumsal Uzaklık (birinci değişken), KU2: Kurumsal Uzaklık (ikinci değişken); PAM: Pazar Arama Motivasyonu; N: Örneklem Sayısı

Analiz edilen modelleri değerlendirecek olursak;

- Model 1’de, faaliyet süresi arttıkça yeni girişim ve ortak girişim giriş şekillerinin satın alma giriş şekline göre, ortak girişim giriş şeklinin de yeni girişim giriş şekline göre olasılıkları artmakta iken satın alma giriş şeklinin yeni girişim giriş şekline göre olasılığı azalmaktadır. Endüstri çeşitlendirmesi arttıkça ise, yeni girişim ve ortak girişim giriş şekillerinin satın alma giriş şekline göre, ortak girişim giriş şeklinin de yeni girişim giriş şekline göre olasılıkları azalmakta iken satın alma giriş şeklinin yeni girişim giriş şekline göre olasılığı artmaktadır. Modele göre uluslararası deneyim arttıkça, yeni girişim giriş şekli ile ortak girişim giriş şeklinin olasılığı satın alma giriş şekline göre artmaktadır. Uluslararası deneyim arttıkça, satın alma giriş şeklinin olasılığı ise yeni girişime göre azalmaktadır. Modele göre çalışan sayısı arttıkça ise, ortak girişim giriş şeklinin hem yeni girişime göre hem de satın alma giriş şekline göre olasılığı artmaktadır. Modelde kurumsal uzaklığın herhangi bir etkisi söz konusu değildir. Pazar arama motivasyonu ise, modelde ortak girişim giriş türünün olasılığını yeni girişim giriş türüne göre arttırmaktadır.

- Alternatif kurumsal uzaklık değişkeninin kullanıldığı Model 2’de sonuçlar Model 1’de olduğu gibi olup, tek farklılık ise motivasyon değişkeninde görülmektedir. Eğer % 10 anlamlılık seviyesini de gözetirsek, modele göre pazar arama motivasyonu ortak girişim giriş şeklinin olasılığını da satın almaya göre arttırmaktadır.

- Model 3’te endüstri çeşitlendirmesi ve uluslararası deneyim değişkenlerinin etkisi bir önceki iki modelde olduğu gibidir. Faaliyet süresinin etkisi ortak girişim giriş şekli ile sınırlıdır. Modele göre, faaliyet süresi arttıkça ortak girişim giriş şeklinin olasılığı hem yeni girişime göre hem de satın alma giriş şekline göre artmaktadır. Bu modelde işletme grubu büyüklüğünü temsil etmesi için işletme grubuna bağlı toplam işletme sayısı dikkate alınmıştır. Modele göre, toplam işletme sayısı arttıkça yeni girişim giriş şeklinin olasılığı satın alma giriş şekline göre azalırken, ortak girişim giriş şekli ile satın alma giriş şeklinin olasılığı yeni girişim giriş şekline göre artmaktadır. Bu modelde ne kurumsal uzaklık ne de motivasyonun bağımlı değişken üzerinde bir etkisi söz konusu değildir.

- Model 4’te sadece alternatif kurumsal uzaklık değişkeni modele dahil edilip, Model 3 yinelenmiştir. Sonuçlar Model 3’te olduğu gibidir. Tek farklılık ise, eğer %

10 anlamlılık düzeyini de gözetirsek, pazar arama motivasyonun ortak girişim giriş şeklinin olasılığını yeni girişime göre arttıracaktır.

- Model 5'te uluslararası deneyim değişkeni için yurt dışında faaliyet gösterilen ülke sayısının alınarak Model 1'in tekrar sınanmasına ait analiz sonuçları görülmektedir. Model 5'te faaliyet süresi, endüstri çeşitlendirmesi ve motivasyon değişkenlerinin etkileri Model 1'de olduğu gibidir. Modele göre faaliyet gösterilen farklı ülke sayısı arttıkça, yeni girişim ve ortak girişim giriş şekillerinin olasılığı, satın alma giriş şekline göre azalırken, satın alma giriş şeklinin olasılığı da yeni girişime göre artmaktadır. Çalışan sayısı açısından değerlendirdiğimizde, çalışan sayısı arttıkça ortak girişim giriş şekli hem satın alma giriş şekline hem de yeni girişim giriş şekline göre olasılığı artmaktadır. Eğer % 10'luk anlamlılık seviyesinde de değerlendirmede bulunacak olursak, çalışan sayısı arttıkça yeni girişim giriş şeklinin olasılığı satın alma giriş şekline göre artarken, satın alma giriş şeklinin olasılığı da yeni girişime göre azalacaktır.

- Model 6, Model 5'deki kurumsal uzaklık değişkenin alternatifi alınarak sınaması yapılan model olup, tüm sonuçları Model 5'te olduğu gibidir. Farklılık ise, eğer % 10'luk anlamlılık seviyesinde de değerlendirmede bulunacak olursak pazar arama motivasyonun ortak girişim giriş şeklinin olasılığını satın alma giriş şekline göre arttıracaktır ve çalışan sayısının giriş türlerine etkisinin % 5 anlamlılık ve daha düşük düzeyde söz konusu olduğudur.

- Model 7, Model 5'teki çalışan sayısı değişkeni yerine işletme büyüklüğü için toplam işletme sayısının dikkate alındığı modeldir. Faaliyet süresi değişkenin etkisi Model 5'te olduğu gibidir. Model 7'de, endüstri çeşitlendirmesi arttıkça ortak girişim giriş şeklinin olasılığı hem satın alma giriş şekli hem de yeni girişim giriş şekline göre azalacaktır. Ev sahibi ülke sayısı arttıkça, ortak girişim giriş şeklinin olasılığı ise, satın alma giriş şekline göre azalacaktır. Model 7'ye göre toplam işletme sayısı arttıkça, yeni girişim olma olasılığı satın alma giriş şekline göre azalacaktır. Yine toplam işletme sayısı arttıkça, ortak girişim ve satın alma giriş şekli olasılığı yeni girişim giriş şekline göre artacaktır. Modele göre, eğer % 10'luk anlamlılık seviyesini de gözönünde tutarsak, pazar arama motivasyonu ortak girişim giriş şekli olasılığını yeni girişim giriş şekline göre arttıracaktır. Modelde kurumsal uzaklık değişkeninin anlamlı bir etkisi olmadığı görülmektedir.

- Model 8 kurumsal uzaklık değişkeninin alternatifinin kullanıldığı model olup, bütün sonuçlar Model 7'inin analiz sonuçları ile aynıdır.

İşletme gruplarına bağlı üretim birimi olmayan şirket düzeyinde yurt dışı girişimlerin giriş şekillerini etkileyen faktörlerin etkilerinin sınanmasına yönelik test edilen alternatif modellerin sonuçlarını genel olarak değerlendirecek olursak, faaliyet süresinin giriş şekillerine etkisi genel olarak şu şekildedir. Altı modelde faaliyet süresi arttıkça yeni girişim giriş şeklinin olasılığı satın alma giriş şekline göre artarken, satın alma giriş şeklinin olasılığı yeni girişim giriş şekline göre azalmaktadır. Faaliyet süresi arttıkça, modellerin tümünde ortak girişim giriş şeklinin olasılığı hem satın hem de yeni girişim giriş şekline göre artmaktadır. Modellerin tümünde endüstri çeşitlendirmesi arttıkça ortak girişim giriş şeklinin olasılığı hem satın alma giriş şekline göre hem de yeni girişim giriş şekline göre azalırken, altı modelde endüstri çeşitlendirmesi arttıkça yeni girişim giriş şeklinin olasılığı satın alma giriş şekline göre azalırken, satın alma giriş şeklinin olasılığı yeni girişime göre artmaktadır. Uluslararası deneyim değişkeni açısından değerlendirdiğimizde ise ilk dört model açısından ortak olan ilişkiler şöyledir. Uluslararası deneyim arttıkça, yeni girişim ve ortak girişim giriş şeklinin olasılığı satın alma giriş şekline göre artarken, satın alma giriş şeklinin olasılığı yeni girişime göre azalmaktadır. Faaliyet gösterilen yurt dışındaki ülke sayısı dikkate alındığında ise, dört modelde ortak girişim giriş şeklinin olasılığı ev sahibi ülke sayısı arttıkça satın alma giriş şekline göre azalmaktadır. İki modelde ise, yeni girişim giriş şeklinin olasılığı satın alma giriş şekline göre azalırken, satın alma giriş şeklinin olasılığı yeni girişime göre artmaktadır. Çalışan sayısı açısından değerlendirildiğinde dört modelde çalışan sayısı arttıkça ortak girişim giriş şeklinin olasılığı yeni girişim ve satın alma giriş şeklinin olasılığına göre artmaktadır. Ortak girişim giriş şeklinin satın alma giriş şekline olasılığının artması toplam işletme sayısı değişkeni açısından da toplam işletme sayısının dikkate alındığı dört model geçerlidir. Satın alma ve yeni girişim giriş şekli alternatiflerinin birbirine göre etkisi bakımından değerlendirecek olursak, toplam işletme sayısının dikkate alındığı dört modelde, toplam işletme sayısı arttıkça yeni girişim giriş şeklinin olasılığı satın alma giriş şekline göre azalırken, satın alma giriş şeklinin olasılığı yeni girişim giriş şekline artmaktadır ve bu ilişkiler % 1 düzeyinde anlamlıdır. Kurumsal uzaklık değişkenlerinin bir etkisi görülmediği modellerde,

pazar arama motivasyonu ise, genel olarak ortak girişim giriş türünün olasılığını yeni girişime göre arttırmaktadır.

Bu bölümde yapılan son analiz işletme gruplarının giriş şekillerine ait bir başka sınıflandırmanın bağımlı değişken alınması ile yapılmıştır. Bunun nedeni üretim birimleri için yukarıdaki analizlerde sadece iki model anlamlıdır ve o modellerde ilişkilerin anlamlılık düzeyleri düşüktür. İzleyen analizlerdeki birimlere ait bu kategorileştirme Tablo 14’de belirtilen kategorileştirmedir. Birimlerin sınıflandırılması şu şekildedir: (1) Üretim Amaçlı Olmayan Birim Kurma, (2) Üretim Amaçlı Olmayan Birimi Satın Alma, (3) Üretim Amaçlı Olmayan Birim İçin Ortak Girişim, (4) Üretim Amaçlı Ortak Girişim, (5) Üretim Amaçlı Birimi Satın Alma ve (6) Üretim Amaçlı Sıfırdan Yatırım şeklindedir. Bağımlı değişkenin bu kategorilerin alınması ile yukarıda belirtilen modellerin sınanması sonucu elde edilen çok kategorili regresyon analizi sonuçları izleyen tablolarda sunulmuştur. İlk analiz üretim amaçlı sıfırdan yatırımın referans kategorisi olarak seçilmesi durumunda bağımsız değişkenlerin ilk beş türdeki giriş şekillerine etkisini analiz etmektedir.

Tablo 65. Çok Kategorili Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları

Giriş Türleri	Model 1					Model 2					Model 3					Model 4				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
FS	0,996	0,978 ^(†)	1,025 ^(†)	1,001	1,018	1,001	0,983	1,029 ^(*)	1,002	1,022 ^(†)	0,995	0,988	1,021	1,003	1,018	1,000	0,992	1,025 ^(†)	1,005	1,022 ^(†)
EÇ	1,006	1,308 ^(**)	0,863 ^(*)	1,052	1,027	1,004	1,310 ^(**)	0,846 ^(**)	1,069	1,012	1,004	1,156 ^(**)	0,852 ^(**)	1,127 ^(*)	1,090	0,997	1,150 ^(*)	0,838 ^(**)	1,137 ^(*)	1,083
UD	1,067 ^(**)	0,988	1,102 ^(**)	0,989	0,988	1,059 ^(**)	0,981	1,082 ^(**)	0,987	0,988	1,065 ^(**)	0,934 ^(*)	1,095 ^(**)	1,007	1,006	1,057 ^(**)	0,931 ^(*)	1,074 ^(**)	1,003	1,006
ESÜS																				
ÇS	1,251	0,697	3,982 ^(*)	1,959	1,544	1,297	0,697	4,814 ^(*)	1,749	1,736										
TİS											1,003	1,023 ^(**)	1,016 ^(*)	0,992	,991	1,004	1,023 ^(**)	1,017 ^(**)	0,991	0,991
KU1	0,922	1,168	0,694	0,992	1,036						0,935	1,105	0,719	1,125	1,142					
KU2						1,020	1,020	1,056	1,025	0,995						1,022	1,012	1,061	1,032	1,002
PAM= Diğer	0,291 ^(**)	0,374 ^(**)	0,197 ^(**)	2,168 ^(†)	1,634	0,286 ^(**)	0,360 ^(**)	0,170 ^(**)	2,316 ^(†)	1,640	0,282 ^(**)	0,359 ^(**)	0,198 ^(**)	2,395 ^(*)	1,876 ^(†)	0,275 ^(**)	0,330 ^(**)	0,172 ^(**)	2,579 ^(*)	1,920 ^(†)
N (Geçerli)	744					759					744					759				
Likelihood Ratio Tests	χ^2 : 211,632; sd: 30; P: 0,000					χ^2 : 214,138; sd: 30; P: 0,000					χ^2 : 272,408; sd: 30; P: 0,000					χ^2 : 275,124; sd: 30; P: 0,000				

Not: Sonuçlar odds oranları (Exp(β))- şeklindedir. Anlamlılık değerleri şöyledir: ** p<. 01; * p<. 05; † P<. 10.

Kısaltmalar şöyledir: YG: Yeni Girişim; OG: Ortak Girişim; SA: Satın Alma; RK: Referans Kategorisi; FS: Faaliyet Süresi; EÇ: Endüstri Çeşitlenmesi; UD: Uluslararası Deneyim; ESÜS: Ev Sahibi Ülke Sayısı; ÇS: Çalışan Sayısı; TİS: Toplam İşletme Sayısı; KU1: Kurumsal Uzaklık (birinci değişken), KU2: Kurumsal Uzaklık (ikinci değişken); PAM: Pazar Arama Motivasyonu; N: Örneklem Sayısı.

Giriş Türü Kategorileri Şöyledir: (1) Üretim Amaçlı Olmayan Birim Kurma, (2) Üretim Amaçlı Olmayan Birimi Satın Alma, (3) Üretim Amaçlı Olmayan Birim İçin Ortak Girişim, (4) Üretim Amaçlı Ortak Girişim, (5) Üretim Amaçlı Birimi Satın Alma şeklindedir. Altıncı kategori olan Üretim Amaçlı Sıfırdan Yatırım kategorisi ise referans kategorisidir.

Tablo 66. Çok Kategorili Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları

Giriş Türleri	Model 5					Model 6					Model 7					Model 8				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
FS	1,007	0,971 ^(*)	1,046 ^(**)	1,001	1,018	1,011	0,975 ^(*)	1,048 ^(**)	1,002	1,022 ^(†)	1,006	0,971 ^(*)	1,042 ^(**)	1,004	1,021 ^(†)	1,010	0,975 ^(*)	1,043 ^(**)	1,005	1,025 ^(†)
EÇ	1,006	1,204 ^(**)	0,884 ^(†)	1,059	1,037	1,006	1,204 ^(**)	0,875 ^(*)	1,073	1,027	1,004	1,107 ^(†)	0,868 ^(*)	1,106	1,084	1,002	1,103	0,860 ^(*)	1,113	1,079
UD																				
ESÜS	1,030	1,141 ^(**)	0,998	0,976	0,972	1,023	1,134 ^(**)	0,980	0,978	0,964	1,017	1,025	0,954	1,037	1,016	1,006	1,017	0,933	1,036	1,010
ÇS	1,345	0,328 ^(†)	4,478 ^(*)	2,230	1,734	1,384	0,334 ^(†)	5,535 ^(**)	1,980	2,052										
TİS											1,006	1,020 ^(**)	1,023 ^(**)	0,989	0,990	1,007	1,021 ^(**)	1,025 ^(**)	0,989	0,990
KU1	0,861	1,069	0,649	1,048	1,076						0,878	1,085	0,679	1,103	1,128					
KU2						1,023	1,015	1,055	1,023	0,993						1,025	1,008	1,059	1,031	1,002
PAM= Diğer	0,295 ^(**)	0,377 ^(**)	0,182 ^(**)	2,082 ^(†)	1,624	0,290 ^(**)	0,363 ^(**)	0,157 ^(**)	2,216 ^(†)	1,634	0,280 ^(**)	0,340 ^(**)	0,162 ^(**)	2,436 ^(*)	1,918 ^(†)	0,271 ^(**)	0,313 ^(**)	0,141 ^(**)	2,606 ^(*)	1,956 ^(†)
N (Geçerli)	743					759					744					759				
Likeliho od Ratio Tests	χ^2 : 185,139; sd: 30; P: 0,000					χ^2 : 195,254; sd: 30; P: 0,000					χ^2 : 218,654; sd: 30; P: 0,000					χ^2 : 229,066; sd: 30; P: 0,000				

Not: Sonuçlar odds oranları (Exp(β)-) şeklindedir. Anlamlılık değerleri şöyledir: ** p<. 01; * p<. 05; † P<. 10.

Kısaltmalar şöyledir: YG: Yeni Girişim; OG: Ortak Girişim; SA: Satın Alma; RK: Referans Kategorisi; FS: Faaliyet Süresi; EÇ: Endüstri Çeşitlenmesi; UD: Uluslararası Deneyim; ESÜS: Ev Sahibi Ülke Sayısı; ÇS: Çalışan Sayısı; TİS: Toplam İşletme Sayısı; KU1: Kurumsal Uzaklık (birinci değişken), KU2: Kurumsal Uzaklık (ikinci değişken); PAM: Pazar Arama Motivasyonu; N: Örneklem Sayısı.

Giriş Türü Kategorileri Şöyledir: (1) Üretim Amaçlı Olmayan Birim Kurma, (2) Üretim Amaçlı Olmayan Birimi Satın Alma, (3) Üretim Amaçlı Olmayan Birim İçin Ortak Girişim, (4) Üretim Amaçlı Ortak Girişim, (5) Üretim Amaçlı Birimi Satın Alma şeklindedir. Altıncı kategori olan Üretim Amaçlı Sıfırdan Yatırım kategorisi ise referans kategorisidir.

Tablo 65 ve Tablo 66’da altı kategoriye ayrıştırılmış Türkiye’deki 75 işletme grubuna ait giriş şekilleri üzerine farklı modeller kapsamında bağımsız değişkenlerin etkisi incelenmektedir. Buradaki bağımsız değişkenlerin modellerde analize konu edilmesi de Tablo 49’da belirtildiği gibidir. Her bir modelin analiz sonuçlarını tek tek açıklayacak olursak,

- Model 1’de faaliyet süresi değişkeninin etkisi şu şekildedir: Faaliyet süresi arttıkça üretim amaçlı olmayan birimi satın alma giriş şeklinin olasılığı üretim amaçlı sıfırdan yatırım giriş şekline göre azalmaktadır. Üretim amaçlı olmayan birim için ortak girişim giriş şekillerinin olasılığı ise Üretim amaçlı sıfırdan yatırım giriş şekline göre artacaktır. Fakat bu beklirtilen iki ilişki ancak % 10 anlamlılık düzeyinde söz konusudur. (1’den büyük odds oranlarının anlamlı o değişkenin bağımlı değişken üzerinde pozitif etkisi olduğunu, 0 ile 1 arasındaki odds oranının anlamı ise o değişkenin bağımlı değişken üzerinde negatif etki yaptığını göstermektedir). Modele göre, endüstri çeşitlendirmesi arttıkça üretim amaçlı olmayan birimi satın alma giriş şeklinin olasılığı üretim amaçlı sıfırdan yatırım giriş şekline göre artmaktadır. Endüstri çeşitlendirmesi arttıkça ise, üretim amaçlı olmayan birim için ortak girişim giriş şeklinin olasılığı üretim amaçlı sıfırdan yatırım giriş şekline göre azalmaktadır. Uluslararası deneyim arttıkça, üretim amaçlı olmayan birim kurma ve üretim amaçlı olmayan birim için ortak girişim giriş şekillerinin olasılığı üretim amaçlı sıfırdan yatırım giriş şekline göre artmaktadır. Modele göre çalışan sayısı arttıkça, üretim amaçlı olmayan birim için ortak girişim giriş şeklinin olasılığı üretim amaçlı sıfırdan yatırım giriş şekline göre artmaktadır. Çalışan sayısı arttıkça ise, üretim amaçlı olmayan birim için ortak girişim giriş şeklinin olasılığı üretim amaçlı sıfırdan yatırım giriş şekline göre artmaktadır. Kurumsal uzaklık değişkeninin bir etkisi söz konusu değildir. Pazar arama motivasyonu üretim amaçlı olmayan birim kurma, üretim amaçlı olmayan birimi satın alma, üretim amaçlı olmayan birim için ortak girişim giriş şekillerinin olasılıklarını üretim amaçlı sıfırdan yatırım giriş türüne göre arttırmaktadır. Fakat pazar arama motivasyonunun üretim amaçlı ortak girişim giriş şeklinin olasılığını ise üretim amaçlı sıfırdan yatırıma göre azaltmaktadır, fakat bu son ilişki ancak % 10 anlamlılık düzeyinde söz konusu olduğu gözden kaçmamalıdır.

- Model 2'deki Model 1'in analiz sonuçları ile aynıdır. Tek farklılık ise faaliyet süresi değişkenin etkisi ile alakalıdır. Faaliyet süresi arttıkça sadece üretim amaçlı olmayan birim için ortak girişim giriş şeklinin olasılığı üretim amaçlı sıfırdan yatırım giriş şekline göre artmaktadır. Eğer % 10 anlamlılık düzeyi de kabul edilirse, yine faaliyet süresi arttıkça üretim amaçlı birimi satın alma giriş şeklinin olasılığı da üretim amaçlı sıfırdan yatırım giriş şekline göre artmaktadır.

- Model 3'te endüstri çeşitlendirmesi arttıkça üretim amaçlı olmayan birimi satın alma ve üretim amaçlı ortak girişim giriş türlerinin olasılığı üretim amaçlı sıfırdan yatırım giriş şekline göre artarken, üretim amaçlı olmayan birim için ortak girişim giriş şeklinin olasılığı üretim amaçlı sıfırdan yatırıma göre azalmaktadır. Yurt dışındaki faaliyet gösteren birimlerin en eskisinin faaliyet süresinin temsil ettiği uluslararası deneyim değişkeni açısından değerlendirecek olursak, uluslararası deneyim arttıkça üretim amaçlı olmayan birim kurma ve üretim amaçlı olmayan birim için ortak girişim giriş şekillerinin olasılığı üretim amaçlı sıfırdan yatırım giriş şekline göre artarken, üretim amaçlı olmayan birimi satın alma şeklinin olasılığı azalmaktadır. Modele göre işletme grubunun toplam işletme sayısı arttıkça üretim amaçlı olmayan birimi satın alma ve üretim amaçlı olmayan birim için ortak girişim giriş şekillerinin olasılıkları üretim amaçlı sıfırdan yatırım giriş şekline göre artacaktır. Kurumsal uzaklık değişkenin ise bir etkisi olmadığı görülmektedir. Pazar arama motivasyonu, üretim amaçlı olmayan birim kurma, üretim amaçlı olmayan birimi satın alma ve üretim amaçlı olmayan birim için ortak girişim giriş şekillerinin olasılıklarını üretim amaçlı sıfırdan yatırım giriş şekline göre artarken, üretim amaçlı ortak girişim ve üretim amaçlı birimi satın alma giriş şekillerinin olasılıkları ise azalmaktadır. Pazar arama motivasyonunun, üretim amaçlı birimi satın alma giriş şekline etkisi ancak % 10 anlamlılık düzeyinde anlamlı olduğu gözden kaçırılmamalıdır.

- Model 4'te faaliyet süresi arttıkça üretim amaçlı olmayan birim için ortak girişim ve üretim amaçlı birimi satın alma giriş şekillerinin olasılıkları üretim amaçlı sıfırdan yatırım giriş şekline göre artmaktadır. Endüstri çeşitlendirmesi arttıkça, üretim amaçlı olmayan birimi satın alma ve üretim amaçlı ortak girişim giriş şekillerinin olasılıkları üretim amaçlı sıfırdan yatırım giriş şekline göre artarken, üretim amaçlı olmayan birim için ortak girişim giriş şeklinin olasılığı azalmaktadır.

Uluslararası deneyim arttıkça, üretim amaçlı olmayan birim kurma ve üretim amaçlı olmayan birim için ortak girişim giriş şeklinin olasılığı üretim amaçlı sıfırdan yatırım giriş şekline göre artarken, üretim amaçlı olmayan birimi satın alma giriş şeklinin olasılığı azalmaktadır. Toplam işletme sayısı açısından değerlendirecek olursak, toplam işletme sayısı arttıkça üretim amaçlı olmayan birimi satın alma ve üretim amaçlı olmayan birim için ortak girişim giriş şekillerinin olasılıkları üretim amaçlı sıfırdan yatırım giriş şekline göre artmaktadır. Kurumsal uzaklık değişkeninin ise bir etkisi olmadığı görülmektedir. Pazar arama motivasyonu değişkeninin etkisi ise Model 3'teki gibidir.

- Model 5'te faaliyet süresi arttıkça üretim amaçlı olmayan birimi satın alma giriş şeklinin olasılığı üretim amaçlı sıfırdan yatırım giriş şekline göre azalmakta iken üretim amaçlı olmayan birim için ortak girişim giriş şeklinin olasılığı üretim amaçlı sıfırdan yatırım giriş şekline göre artmaktadır. Endüstri çeşitlendirmesi arttıkça, üretim amaçlı olmayan birimi satın alma giriş şeklinin olasılığı üretim amaçlı sıfırdan yatırım giriş şekline göre artmaktadır. Endüstri çeşitlendirmesi arttıkça, üretim amaçlı olmayan birim için ortak girişim giriş şeklinin olasılığı üretim amaçlı sıfırdan yatırım giriş şekline göre azalmaktadır fakat bu ilişki ancak % 10 düzeyinde anlamlıdır. Ev sahibi ülke sayısı arttıkça, üretim amaçlı olmayan birimi satın alma giriş şeklinin olasılığı üretim amaçlı sıfırdan yatırım giriş şekline göre artmaktadır. Çalışan sayısı arttıkça ise, Üretim Amaçlı Olmayan Birimi Satın Alma giriş şeklinin olasılığı üretim amaçlı sıfırdan yatırım giriş şekline göre azalmaktadır fakat bu ilişki % 10 düzeyinde anlamlıdır. Çalışan sayısı arttıkça, Üretim Amaçlı Olmayan Birim İçin Ortak Girişim olasılığı üretim amaçlı sıfırdan yatırım şekline göre artmaktadır. Kurumsal uzaklık değişkeninin bir etkisi olmadığı görülmektedir. Pazar arama motivasyonunun etkisi ise Model 1 ve Model 2'de olduğu gibidir.

- Model 6'da faaliyet süresini arttıkça, üretim amaçlı olmayan birimi satın alma giriş şeklinin olasılığı üretim amaçlı sıfırdan yatırıma göre azalmakta iken, üretim amaçlı olmayan birim için ortak girişim giriş şeklinin olasılığı üretim amaçlı sıfırdan yatırıma göre artmaktadır. Faaliyet süresi arttıkça üretim amaçlı birimi satın alma giriş şeklinin de olasılığı üretim amaçlı sıfırdan yatırım giriş şekline göre artmaktadır fakat bu ilişki ancak % 10 anlamlılık düzeyinde söz konusudur. Modele göre, endüstri çeşitlendirmesi arttıkça üretim amaçlı olmayan birimi satın alma giriş

şeklinin olasılığı üretim amaçlı sıfırdan yatırım giriş şekline göre artmaktadır. Endüstri çeşitlendirmesi arttıkça üretim amaçlı olmayan birim için ortak girişim giriş şeklinin olasılığı ise üretim amaçlı sıfırdan yatırım giriş şekline göre azalmaktadır. Ev sahibi ülke sayısı arttıkça üretim amaçlı olmayan birimi satın alma giriş şeklinin olasılığı üretim amaçlı sıfırdan yatırım giriş şekline göre artmaktadır. Çalışan sayısı arttıkça, üretim amaçlı olmayan birimi satın alma giriş şeklinin olasılığı üretim amaçlı sıfırdan yatırım giriş şekline göre azalacaktır fakat bu ilişki ancak % 10 düzeyi kabul edildiği takdirde söz konusudur. Çalışan sayısı arttıkça üretim amaçlı olmayan birim için ortak girişim giriş şeklinin olasılığı ise üretim amaçlı sıfırdan yatırım giriş şekline göre artacaktır. Kurumsal uzaklığın modelde herhangi anlamlı etkisi söz konusu değilken, pazar arama motivasyonunun etkisi ise Model 1 ve Model 2'deki gibidir.

- Model 7'de faaliyet süresi arttıkça, üretim amaçlı olmayan birimi satın alma giriş şeklinin olasılığı arttıkça üretim amaçlı sıfırdan yatırım giriş şekline göre azalmakta iken, üretim amaçlı olmayan birim için ortak girişim ve üretim amaçlı birimi satın alma giriş şeklinin olasılıkları artmaktadır. Fakat üretim amaçlı birimi satın alma giriş şeklinin olasılığının artması ancak % 10 anlamlılık seviyesinde söz konusudur. Endüstri çeşitlendirmesi arttıkça, üretim amaçlı olmayan birimi satın alma giriş şeklinin olasılığı üretim amaçlı sıfırdan yatırım giriş şekline göre artmaktadır. Fakat bu ilişkide ancak % 10 anlamlılık düzeyinde söz konusudur. Endüstri çeşitlendirmesi arttıkça üretim amaçlı olmayan birim için ortak girişim giriş şeklinin olasılığı ise üretim amaçlı sıfırdan yatırım giriş şekline göre azalmaktadır. Toplam işletme sayısı arttıkça ise, üretim amaçlı olmayan birimi satın alma ve üretim amaçlı olmayan birim için ortak girişim giriş şekillerinin olasılıkları üretim amaçlı sıfırdan yatırım giriş türüne göre artmaktadır. Kurumsal mesafenin bu modelde de anlamlı bir etkisi söz konusu değildir. Pazar arama motivasyonunun etkileri ise Model 3 ve Model 4'te olduğu gibidir.

- Model 8'de faaliyet süresi arttıkça, üretim amaçlı olmayan birimi satın alma giriş şeklinin olasılığı üretim amaçlı sıfırdan yatırım giriş şekline göre azalmaktadır. Faaliyet süresi arttıkça, üretim amaçlı olmayan birim için ortak girişim ve üretim amaçlı birimi satın alma giriş şekillerinin olasılıkları üretim amaçlı sıfırdan yatırım giriş şekline göre artmaktadır. Endüstri çeşitlendirmesi arttıkça ise, üretim amaçlı

olmayan birim için ortak girişim giriş şeklinin olasılığı üretim amaçlı sıfırdan yatırım giriş şekline göre azalmaktadır. Toplam işletme sayısı arttıkça, üretim amaçlı olmayan birimi satın alma ve üretim amaçlı olmayan birim için ortak girişim giriş şekillerinin olasılıkları üretim amaçlı sıfırdan yatırım giriş şekline göre artmaktadır. Kurumsal uzaklık değişkeninin bu modelde de anlamlı herhangi bir etkisi olmazken, pazar arama motivasyonunun etkisi Model 3 ve Model 4’te olduğu gibidir.

Üretim amaçlı sıfırdan yatırım giriş şekli kategorisinin referans kategorisi olarak alındığı çok kategorili regresyon analizi sonucunu genel olarak değerlendirecek olursak, faaliyet süresi arttıkça modellerin yedisinde (iki modelde % 10 anlamlılık düzeyinde) üretim amaçlı olmayan birim için ortak girişim giriş şeklinin olasılığı üretim için sıfırdan yatırım giriş şekline göre artmaktadır. Beş modelde ise (bir modelde % 10 anlamlılık düzeyinde) faaliyet süresi arttıkça üretim amaçlı olmayan birimi satın alma giriş şeklinin olasılığı üretim amaçlı sıfırdan yatırım giriş şekline göre azalacaktır. Yıl esaslı uluslararası deneyim değişkeni açısından sınanan modeller değerlendirildiğinde, bu değişkenin konu edildiği dört modelde de uluslararası deneyim arttıkça üretim amaçlı olmayan birim kurma ve üretim amaçlı olmayan birim için ortak girişim giriş şekillerinin olasılığı üretim amaçlı sıfırdan yatırım giriş şekline göre artmaktadır. İki modelde de uluslararası deneyim arttıkça üretim amaçlı olmayan birimi satın alma giriş şeklinin olasılığı üretim amaçlı sıfırdan yatırım giriş şekline göre artmaktadır. Faaliyet gösterilen ülke sayısı esaslı uluslararası deneyim değişkeni açısından değerlendirildiğinde, iki modelde uluslararası deneyim arttıkça üretim amaçlı olmayan birimi satın alma giriş şeklinin olasılığı üretim amaçlı sıfırdan yatırım giriş şekline göre artmaktadır. İşletme grubu büyüklüğünü temsilen hem işletme grubunun toplam çalışan sayısı hem de toplam işletme sayısı dikkate alınmıştır. Hem çalışan sayısı hem de toplam işletme sayısı açısından bütün modellerde, işletme grubu büyüklüğü arttıkça üretim amaçlı olmayan birim için ortak girişim giriş şeklinin olasılığı üretim için sıfırdan yatırım giriş şekline göre artmaktadır. İki modelde çalışan sayısının, dört modelde de toplam işletme sayısının dikkate alındığı altı modelde, işletme grubu büyüklüğü arttıkça üretim amaçlı olmayan birimi satın alma giriş şeklinin olasılığı üretim amaçlı sıfırdan yatırım giriş şekline göre artmaktadır. Çalışan sayısının dikkate alındığı iki modelde bu ilişki ancak % 10 anlamlılık seviyesinde söz konusudur. Kurumsal

uzaklık değişkeninin sınanan modellerde herhangi bir anlamlı etkisi söz konusu değildir. Pazar arama motivasyonu, sınanan sekiz modelde üretim amaçlı olmayan birim kurma, üretim amaçlı olmayan birimi satın alma ve üretim amaçlı olmayan birim için ortak girişim giriş şekillerinin olasılığını üretim amaçlı sıfırdan yatırım giriş şekline göre arttırmaktadır. Yine sekiz modelde pazar arama motivasyonu, üretim amaçlı ortak girişim giriş şeklinin olasılığı üretim amaçlı sıfırdan yatırım giriş şekline göre azaltmaktadır. Fakat bu modellerin dördünde eğer % 10 anlamlılık düzeyi kabul edilirse belirtilen ilişki geçerlidir.

Yukarıdaki sekiz modelde üretim amaçlı yapılan sıfırdan yatırım giriş şeklini referans olarak modellere konu edilen değişkenlerin beş farklı giriş şekli üzerindeki etkisini sınamıştır. İzleyen sekiz modelin sınamasında ise üretim amaçlı olmayan birim kurma giriş şeklini referans olarak diğer alternatif giriş şekilleri üzerinde bağımsız değişkenlerin etkisi analiz edilmiştir.

Tablo 67. Çok Kategorili Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları

Giriş Türleri	Model 1					Model 2					Model 3					Model 4				
	2	3	4	5	6	2	3	4	5	6	2	3	4	5	6	2	3	4	5	6
FS	0,982 (†)	1,029 (**)	1,005	1,022 (*)	1,004	0,982 (†)	1,028 (**)	1,002	1,021 (*)	0,999	0,992	1,026 (*)	1,008	1,024 (*)	1,005	0,992	1,025 (*)	1,005	1,023 (*)	1,000
EÇ	1,299 (**)	0,858 (**)	1,046	1,020	0,994	1,304 (**)	0,843 (**)	1,064	1,008	0,996	1,152 (**)	0,849 (**)	1,122 (*)	1,086 (*)	0,996	1,153 (**)	0,841 (**)	1,140 (*)	1,085 (*)	1,003
UD	0,927 (**)	1,033 (†)	0,927 (**)	0,926 (**)	0,938 (**)	0,926 (**)	1,022	0,932 (*)	0,933 (**)	0,945 (**)	0,878 (**)	1,028	0,946 (*)	0,945 (*)	0,939 (**)	0,881 (**)	1,017	0,949 (†)	0,952 (*)	0,946 (**)
ESÜS																				
ÇS	0,557	3,183 (*)	1,566	1,234	0,799	0,537	3,712 (*)	1,349	1,338	0,771										
TİS											1,019 (**)	1,012 (*)	0,988 (†)	0,988 (*)	0,997	1,019 (**)	1,013 (**)	0,987 (*)	0,987 (*)	0,996
KU1	1,267	0,753	1,076	1,123	1,084						1,181	0,769	1,203	1,221	1,069					
KU2						1,001	1,036	1,005	0,976	0,981						0,990	1,037	1,010	0,981	0,978
PAM=Diğer	1,284	0,676	7,448 (**)	5,613 (**)	3,436 (**)	1,261	0,594	8,102 (**)	5,739 (**)	3,499 (**)	1,276	0,703	8,506 (**)	6,664 (**)	3,552 (**)	1,203	0,626	9,387 (**)	6,987 (**)	3,640 (**)
N (Geçerli)	744					759					744					759				
Likeliho od Ratio Tests	χ^2 : 211,632; sd: 30; P: 0,000					χ^2 : 214,138; sd: 30; P: 0,000					χ^2 : 272,408; sd: 30; P: 0,000					χ^2 : 275,124; sd: 30; P: 0,000				

Not: Sonuçlar odds oranları (Exp(β)-) şeklindedir. İstatistiksel anlamlılık değerleri odds oranlarının altında parantez içinde belirtilmiş ve şöyledir: ** p<. 01; * p<. 05; † P<. 10.

Kısaltmalar şöyledir: YG: Yeni Girişim; OG: Ortak Girişim; SA: Satın Alma; RK: Referans Kategorisi; FS: Faaliyet Süresi; EÇ: Endüstri Çeşitlenmesi; UD: Uluslararası Deneyim; ESÜS: Ev Sahibi Ülke Sayısı; ÇS: Çalışan Sayısı; TİS: Toplam İşletme Sayısı; KU1: Kurumsal Uzaklık (birinci değişken), KU2: Kurumsal Uzaklık (ikinci değişken); PAM: Pazar Arama Motivasyonu; N: Örneklem Sayısı.

Giriş Türü Kategorileri Şöyledir: (2) Üretim Amaçlı Olmayan Birimi Satın Alma, (3) Üretim Amaçlı Olmayan Birim İçin Ortak Girişim, (4) Üretim Amaçlı Ortak Girişim, (5) Üretim Amaçlı Birimi Satın Alma ve (6) Üretim Amaçlı Sıfırdan Yatırım'dır. Birinci kategori olan Üretim Amaçlı Olmayan Birim Kurma kategorisi ise referans kategorisidir.

Tablo 68. Çok Kategorili Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları

Giriş Türleri	Model 5					Model 6					Model 7					Model 8				
	2	3	4	5	6	2	3	4	5	6	2	3	4	5	6	2	3	4	5	6
FS	0,964 (**)	1,039 (**)	0,994	1,010	0,993	0,964 (**)	1,037 (**)	0,991	1,010	0,989	0,965 (**)	1,036 (**)	0,998	1,015	0,994	0,965 (**)	1,032 (**)	0,995	1,014	0,990
EÇ	1,197 (**)	0,879 (**)	1,052	1,031	0,994	1,197 (**)	0,870 (**)	1,066	1,021	0,994	1,103 (*)	0,864 (**)	1,101 (†)	1,080 (†)	0,996	1,101 (*)	0,858 (**)	1,111 (†)	1,077 (†)	0,998
UD																				
ESÜS	1,108 (**)	0,969	0,948	0,943	0,971	1,108 (**)	0,957	0,955	0,942	0,977	1,007	0,938 (†)	1,019	0,999	0,983	1,010	0,927 (*)	1,030	1,004	0,994
ÇS	0,244 (**)	3,320 (*)	1,658	1,290	0,744	0,241 (**)	4,000 (**)	1,431	1,483	0,723										
TİS											1,014 (**)	1,017 (**)	0,983 (*)	0,984 (**)	0,994	1,014 (**)	1,018 (**)	0,982 (*)	0,983 (**)	0,993
KU1	1,242	0,754	1,218	1,250	1,161						1,236	0,773	1,257	1,286	1,140					
KU2						0,992	1,031	1,000	0,971	0,977						0,983	1,033	1,006	0,977	0,975
PAM= Diğer	1,279	0,616	7,062 (**)	5,507 (**)	3,392 (**)	1,251	0,541	7,636 (**)	5,630 (**)	3,446 (**)	1,212	0,579	8,690 (**)	6,842 (**)	3,567 (**)	1,155	0,519	9,610 (**)	7,211 (**)	3,687 (**)
N (Geçerli)	744					759					744					759				
Likelihood Ratio Tests	χ^2 : 185,139; sd: 30; P: 0,000					χ^2 : 195,254; sd: 30; P: 0,000					χ^2 : 218,654; sd: 30; P: 0,000					χ^2 : 229,066; sd: 30; P: 0,000				

Not: Sonuçlar odds oranları (Exp(β)-) şeklindedir. İstatistiksel anlamlılık değerleri odds oranlarının altında parantez içinde belirtilmiş ve şöyledir: ** p<. 01; * p<. 05; † P<. 10.

Kısaltmalar şöyledir: YG: Yeni Girişim; OG: Ortak Girişim; SA: Satın Alma; RK: Referans Kategorisi; FS: Faaliyet Süresi; EÇ: Endüstri Çeşitlenmesi; UD: Uluslararası Deneyim; ESÜS: Ev Sahibi Ülke Sayısı; ÇS: Çalışan Sayısı; TİS: Toplam İşletme Sayısı; KU1: Kurumsal Uzaklık (birinci değişken), KU2: Kurumsal Uzaklık (ikinci değişken); PAM: Pazar Arama Motivasyonu; N: Örneklem Sayısı.

Giriş Türü Kategorileri Şöyledir: (2) Üretim Amaçlı Olmayan Birimi Satın Alma, (3) Üretim Amaçlı Olmayan Birim İçin Ortak Girişim, (4) Üretim Amaçlı Ortak Girişim, (5) Üretim Amaçlı Birimi Satın Alma ve (6) Üretim Amaçlı Sıfırdan Yatırım'dır. Birinci kategori olan Üretim Amaçlı Olmayan Birim Kurma kategorisi ise referans kategorisidir.

Tablo 67 ve Tablo 68’de farklı giriş şekillerine bağımsız değişkenlerin etkilerinin alternatif modeller kapsamında sınındığı modellerin analiz sonuçları görülmektedir. Bu analizlerdeki referans kategorisi üretim amaçlı olmayan birim kurma giriş şekli olup bu kategorinin referans alınarak bağımsız değişkenlerin diğer kategorilere etkileri analiz edilmektedir. Sınınanan modellerin sonuçlarını tek tek açıklayacak olursak,

- Model 1’de faaliyet süresi arttıkça üretim amaçlı olmayan birimi satın alma giriş şeklinin olasılığı üretim amaçlı olmayan birim kurma giriş şekline göre azalmaktadır. Fakat bu ilişki ancak % 10 anlamlılık düzeyinde söz konusudur. Faaliyet süresinin artması, üretim amaçlı olmayan birim için ortak girişim ve üretim amaçlı birimi satın alma giriş şekillerinin olasılıklarını üretim amaçlı olmayan birim kurma giriş şekline göre arttırmaktadır. Endüstri çeşitlendirmesi arttıkça, üretim amaçlı olmayan birimi satın alma giriş şeklinin olasılığı üretim amaçlı olmayan birim kurma giriş şekline göre artarken, üretim amaçlı olmayan birim için ortak girişim şeklinin olasılığını ise azaltmaktadır. Uluslararası deneyim arttıkça, üretim amaçlı olmayan birimi satın alma, üretim amaçlı ortak girişim, üretim amaçlı birimi satın alma ve üretim amaçlı sıfırdan yatırım giriş şekillerinin olasılığı üretim amaçlı olmayan birim kurma giriş şekline göre azalmaktadır. Uluslararası deneyim arttıkça, üretim amaçlı olmayan birim için ortak girişim giriş şeklinin olasılığı ise üretim amaçlı olmayan birim kurma kategorisine göre artacaktır. Fakat bu son ilişki ancak % 10 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır. Çalışan sayısı arttıkça üretim amaçlı olmayan birim için ortak girişim giriş şeklinin olasılığı üretim amaçlı olmayan birim kurma giriş şekline göre artmaktadır. Kurumsal uzaklık değişkeninin modellerde anlamlı bir etkisi söz konusu değildir. Pazar arama motivasyonu ise üretim amaçlı ortak girişim, üretim amaçlı birimi satın alma ve üretim amaçlı sıfırdan yatırım giriş şekillerinin olasılıklarını üretim amaçlı olmayan birim kurma giriş şekline göre azaltmaktadır.

- Model 2’nin analiz sonuçları Model 1’de olduğu gibidir. Tek farklılık ise Model 1’de % 10 anlamlılık düzeyinde söz konusu olan uluslararası deneyim arttıkça üretim amaçlı olmayan birim için ortak girişim giriş şeklinin olasılığının üretim amaçlı olmayan birim kurma referans kategorisine göre artması ilişkisinin bu modelde söz konusu olmamasıdır.

- Model 3'e göre, faaliyet süresinin artması, üretim amaçlı olmayan birim için ortak girişim ve üretim amaçlı birimi satın alma giriş şekillerinin olasılıklarını üretim amaçlı olmayan birim kurma giriş şekline göre arttırmaktadır. Endüstri çeşitlendirmesi arttıkça, üretim amaçlı olmayan birimi satın alma, üretim amaçlı ortak girişim ve üretim amaçlı birimi satın alma giriş şekillerinin olasılıkları üretim amaçlı olmayan birim kurma giriş şekline göre artarken, üretim amaçlı olmayan birim için ortak girişim giriş şeklinin olasılığı ise azalmaktadır. Uluslararası deneyim değişkeninin etkisi bir önceki modellerdeki (Model 1 ve Model 2) ile aynıdır. Modele göre, toplam işletme sayısı arttıkça üretim amaçlı olmayan birimi satın alma ve üretim amaçlı olmayan birim için ortak girişim giriş şekillerinin olasılıkları üretim amaçlı olmayan birim kurma giriş şekline göre artarken, üretim amaçlı ortak girişim ve üretim amaçlı birimi satın alma giriş şekillerinin olasılıkları azalmaktadır. Fakat üretim amaçlı ortak girişim giriş şeklinin olasılığının azalması ancak % 10 anlamlılık düzeyi dikkate alındığında söz konusudur. Bu modelde de kurumsal uzaklık değişkeninin bir etkisi söz konusu değilken, pazar arama motivasyonunun etkisi önceki iki modelde olduğu gibidir.

- Model 4'teki faaliyet süresi, endüstri çeşitlendirmesi, uluslararası deneyim, toplam işletme sayısı ve pazar arama değişkenlerinin etkisi Model 3'te olduğu gibidir. Sadece kısmi anlamlılık açısından iki farklılık söz konusudur. Bunlar şöyledir. Uluslararası deneyim arttıkça, üretim amaçlı ortak girişim giriş şeklinin olasılığının üretim amaçlı olmayan birim kurma giriş şekline göre azalması ancak % 10 anlamlılık değeri göz önüne alınır geçerlidir. İkinci farklılık ise, toplam işletme sayısı arttıkça, üretim amaçlı ortak girişim giriş şeklinin olasılığının üretim amaçlı olmayan birim kurma giriş şekline göre azalması Model 3'te % 10 düzeyinde anlamlı iken bu modelde % 5 düzeyinde anlamlıdır. Bu modelde de kurumsal uzaklık değişkeninin bir etkisi söz konusu değildir.

- Model 5'te faaliyet süresi arttıkça, üretim amaçlı olmayan birimi satın alma giriş şeklinin olasılığı üretim amaçlı olmayan birim kurma giriş şekline göre azalırken, üretim amaçlı olmayan birim için ortak girişim giriş şeklinin olasılığı artmaktadır. Endüstri çeşitlendirmesi arttıkça, üretim amaçlı olmayan birimi satın alma giriş şeklinin olasılığı üretim amaçlı olmayan birim kurma giriş şekline göre artarken, üretim amaçlı olmayan birim için ortak girişim giriş şeklinin olasılığı ise

azalmaktadır. Faaliyet gösterilen ev sahibi ülke sayısı arttıkça, üretim amaçlı olmayan birimi satın alma giriş şeklinin olasılığı üretim amaçlı olmayan birim kurma giriş şekline göre artacaktır. Çalışan sayısı arttıkça, üretim amaçlı olmayan birimi satın alma giriş şeklinin olasılığı üretim amaçlı olmayan birim kurma giriş şekline göre azalırken, üretim amaçlı olmayan birim için ortak girişim giriş şeklinin olasılığı artmaktadır. Pazar arama motivasyonu ise, üretim amaçlı ortak girişim, üretim amaçlı birimi satın alma ve üretim amaçlı sıfırdan yatırım giriş şekillerinin olasılıklarını üretim amaçlı olmayan birim kurma şekline göre azaltmaktadır. Kurumsal uzaklık değişkeninin ise anlamlı bir etkisi söz konusu değildir.

- Model 6'daki değişkenlerin etkisine ait sonuçlar aynı Model 5'te olduğu gibidir.

- Model 7'de faaliyet süresinin etkisi Model 5 ve Model 6'da olduğu gibidir. Endüstri çeşitlendirmesi arttıkça, üretim amaçlı olmayan birimi satın alma, üretim amaçlı ortak girişim ve üretim amaçlı birimi satın alma giriş şekillerinin olasılığı üretim amaçlı olmayan birim kurma giriş şekline göre artmaktadır. Endüstri çeşitlendirmesinin son iki giriş şekline etkisi (üretim amaçlı ortak girişim ve üretim amaçlı birimi satın alma) % 10 düzeyinde anlamlıdır. Endüstri çeşitlendirmesi arttıkça, üretim amaçlı olmayan birim için ortak girişim giriş şeklinin olasılığı ise üretim amaçlı olmayan birim kurma giriş şekline göre azalmaktadır. Faaliyet gösterilen ev sahibi ülke sayısı arttıkça ise üretim amaçlı olmayan birim için ortak girişim giriş şeklinin olasılığı ise üretim amaçlı olmayan birim kurma giriş şekline göre azalmaktadır. Fakat bu ilişki ancak % 10 anlamlılık düzeyinde söz konusudur. Toplam işletme sayısı arttıkça üretim amaçlı olmayan birimi satın alma ve üretim amaçlı olmayan birim için ortak girişim giriş şekillerinin olasılığı üretim amaçlı olmayan birim kurma giriş şekline göre artarken, üretim amaçlı ortak girişim ve üretim amaçlı birimi satın alma giriş şekillerinin olasılıkları azalmaktadır. Pazar arama motivasyonunun giriş şekilleri üzerine etkisi ise Model 5 ve Model 6'da olduğu gibidir. Bu modelde de kurumsal uzaklığın bir etkisi söz konusu değildir.

- Model 8'deki sonuçlar da Model 7'deki gibidir. Tek farklılık ise ev sahibi ülke sayısı arttıkça Model 7'de % 10 anlamlılık düzeyinde söz konusu olan üretim amaçlı olmayan birim için ortak girişim giriş şeklinin olasılığı üretim amaçlı

olmayan birim kurma giriş şekline göre azalması bu model de ise % 5 anlamlılık düzeyinde söz konusudur.

Tablo 67 ve Tablo 68'deki modellerin çok kategorili regresyon sınamalarında giriş türü kategorilerinden referans kategorisi üretim amaçlı olmayan birim kurma giriş şeklidir. Sınanan modellerin sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, faaliyet süresi arttıkça bütün modellerde üretim amaçlı olmayan birim için ortak girişim giriş şeklinin olasılığı üretim amaçlı birim kurma giriş şekline göre artmaktadır. İlk dört modelde (yıl esaslı uluslararası deneyim değişkenin dikkate alındığı modeller) faaliyet süresi arttıkça üretim amaçlı birimi satın alma giriş şeklinin olasılığı üretim amaçlı olmayan birim kurma giriş şekline göre azalmaktadır. Faaliyet gösterilen ev sahibi ülke sayısının konu edildiği dört modelde ise, faaliyet süresi arttıkça üretim amaçlı olmayan birimi satın alma giriş şeklinin olasılığı üretim amaçlı birim kurma giriş şekline göre azalmaktadır. Bütün modellerde endüstri çeşitlendirmesi arttıkça, üretim amaçlı olmayan birimi satın alma giriş şeklinin olasılığı üretim amaçlı olmayan birim kurma giriş şekline göre artarken, üretim amaçlı olmayan birim için ortak girişim giriş şeklinin olasılığı üretim amaçlı birim kurma giriş şekline göre azalmaktadır. Yıl esaslı uluslararası deneyim değişkeni açısından değerlendirecek olursak dört modelde de, uluslararası deneyim arttıkça, üretim amaçlı olmayan birimi satın alma, üretim amaçlı ortak girişim, üretim amaçlı birimi satın alma ve üretim amaçlı sıfırdan yatırım giriş şekillerinin olasılığı üretim amaçlı olmayan birim kurma giriş şekline göre azalmaktadır. Uluslararası deneyim arttıkça, üretim amaçlı olmayan birim için ortak girişim giriş şeklinin olasılığı ise üretim amaçlı olmayan birim kurma kategorisine göre artacaktır. Fakat bu son ilişki bir modelde % 10 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır. İşletme grubu büyüklüğü için dört modelde çalışan sayısı dört modelde de toplam işletme sayısı dikkate alınmıştır. Bütün modellerde işletme grubu büyüklüğü arttıkça, arttıkça üretim amaçlı olmayan birim için ortak girişim giriş şeklinin olasılığı üretim amaçlı olmayan birim kurma giriş şekline göre artmaktadır. Toplam işletme sayısının dikkate alındığı dört modelde de, toplam işletme sayısı arttıkça üretim amaçlı olmayan birimi satın alma giriş şeklinin olasılığı üretim amaçlı olmayan birim kurma giriş şekline göre artarken, üretim amaçlı ortak girişim ve üretim amaçlı birimi satın alma giriş şekillerinin olasılıkları azalmaktadır. Fakat dört modelden birinde üretim amaçlı

ortak girişim giriş şeklinin olasılığının azalması ancak % 10 anlamlılık düzeyi dikkate alındığında söz konusudur. Modellerde kurumsal uzaklık değişkenin anlamlı bir etkisi söz konusu değildir. Bütün modellerde, Pazar arama motivasyonu ise üretim amaçlı ortak girişim, üretim amaçlı birimi satın alma ve üretim amaçlı sıfırdan yatırım giriş şekillerinin olasılıklarını üretim amaçlı olmayan birim kurma giriş şekline göre azaltmaktadır.

Kantitatif analizler bölümünde hem araştırmaya konu edilen işletme gruplarının uluslararası profillerine ilişkin genel betimsel bilgiler aktarılmış hem de uluslararasılaşmanın öncüllerinin işletme gruplarının uluslararasılaşmalarına etkileri istatistiksel analizlere konu edilmiştir. İzleyen bölümde ise araştırmaya katılmayı kabul eden işletme gruplarının veya işletme grubu içerisinde uluslararası birime sahip işletmelerin yöneticileri ile yapılan görüşmeler ele alınmıştır.

4. 2) KALİTATİF ANALİZ

İşletme gruplarının uluslararasılaşma dinamiklerini anlamak için nicel analize konu edilen uluslararası pazarlarda operasyon birimine sahip olan bazı işletme grupları veya onlara bağlı uluslararası birimi olan işletmeler ile mülakatlar yapılmıştır. Bu bölümde hem o görüşmeler hem de o işletme gruplarına ve gruba bağlı işletmelere ilişkin ikincil kaynaklardan (grup veya grubun sahipleri hakkında kitap, faaliyet raporları, gazete haberleri, araştırmalar vb.) konu ile ilgili veriler derlenerek analize konu edilen işletme gruplarının uluslararasılaşma dinamikleri çoklu örnek olay araştırma stratejisinin doğasına uygun olarak anlaşılmaya çalışılmıştır.

Örnekleme bölümünde belirtildiği gibi 75 İşletme grubunun uluslararası birimi tespit edilmişti. Araştırmaya davet öncelikle grup düzeyinde yapılmıştır. Grup düzeyinde araştırmaya katılım yapmayan veya sadece uluslararası pazarlarda operasyon birimine sahip olan işletmelere yönlendiren (Örn. İnci Holding İnci Akü ile görüşülmesini, STFA Holding STFA İnşaat ile, Koç Holding uluslararası birimi olan işletmeler ile görüşülmesini istemiştir) için o grubun uluslararası birimlerine sahip işletmeleri ile görüşülmüştür. Böylece araştırmanın mülakatına grup düzeyinde beş işletme grubu, hem grup düzeyinde hem de o grubun uluslararası operasyon birimlerine sahip işletmeleri ile katılan bir işletme grubu (Doğuş Holding) ve sadece uluslararası birimlere sahip işletmelerinin katıldığı altı işletme grubu çoklu örnek olay araştırmasının görgül zemimini oluşturmuştur.

Görüşme yapılan işletme grupları ve işletmeler, kimlerle hangi tarihlerde görüşüldüğü ve görüşme süreleri Tablo 69'da görülmektedir.

Tablo 69. Araştırmaya Katılan İşletme Grupları veya Onlara Bağlı Birimler

	İşletme Grubu	Grup/Gruba Bağlı İşletme	Görüşülen Kişi(ler)	Görüşme Tarihi
1	Koç Holding	Arçelik A. Ş.	Emre Sezgin (Uluslararası Satış Geliştirme Yöneticisi) Evren Aksoy (Stratejik Planlama Yöneticisi)	23. 07. 2013 (1) 30. 07. 2013 (2)
		Ram Dış Ticaret	Can Duatepe (Bölgesel Satış Yöneticisi)	09. 07. 2013
		Yapı Kredi	Gülsevin Tuncay Yılmaz (Yatırım İlişkileri Müdürü)	25. 07. 2013
2	Sabancı Holding	Kordsa	Ufuk Uzel (Satış Direktörü, EMEA)	04. 07. 2013
		Temsa	Ömer Sözütek (Uluslararası İlişkiler ve İş Geliştirme Direktörü)	04. 07. 2013
		Çimsa	Nevra Özhatay (Genel Müdür Yardımcısı)	26. 07. 2013
3	Eczacıbaşı Holding	Grup Düzeyinde	Levent Ersalman (Stratejik Planlama ve Finansman Grup Başkanı)	17. 07. 2013
4	Zorlu Holding	Tekstil Grubu Düzeyinde	Vedat Aydın (Tekstil Grubu Başkanı)	31. 07. 2013
		Vestel	Metin Nil (Ar-Ge Müdürü)	11. 10. 2013
5	Doğuş Holding	Grup Düzeyinde	Damla Çelikçi (Finans Bölüm Başkanı) Eryiğit Umur (Yatırımlar Bölüm Başkanı)	08. 07. 2013
		Garanti Bankası	Zeynep Tura (Yurtiçi ve Yurtdışı İştirakler Koordinasyon Birimi Müdürü) Arev J. Karabetyan (Yurtiçi ve Yurtdışı İştirakler Koordinasyon Birimi)	10. 07. 2013
6	STFA Holding	STFA İnşaat	Serkan Mısırlıoğlu (STFA İnşaat Grubu İş Geliştirme Başkan Yardımcısı)	17. 07. 2013
7	Boydak Holding	Grup Düzeyinde	Ulaş Öztürk (Kurumsal İletişim Müdürü)	16. 07. 2013
8	Abaloğlu Holding	Grup Düzeyinde	Beyza Abaloğlu Çaputçu (Kurumsal İletişim ve Yatırımcı İlişkileri Müdürü)	21. 06. 2013
9	İnci Holding	İnci Akü	Birol Büyüksivri (Operasyonlar Genel Müdür Yardımcısı) Damla Arıkan (Pazarlama Müdürü)	12. 07. 2013

<i>Tablo 69.'un devamı...</i>				
10	Tekfen Holding	Grup Düzeyinde	Çağlar Gülveren (Yatırımcı İlişkileri ve Kurumsal Yönetim Koordinatörü) M. Uluç Keskin (İş Geliştirme Müdürü) Burçin Kuzgun (Finansman Koordinatörü)	24. 07. 2013
11	Şahinler Holding	Grup Düzeyinde	Burcu Uysal (Basın ve Halkla İlişkiler Sorumlusu)	22. 07. 2013
12	Hayat Holding	Kastamonu Entegre	Halim Sırçancı (Lojistik Direktörü)	21. 06. 2013
		Hayat Kimya	Faruk Sabuncu (Yatırım Müdürü)	14. 06. 2013

İzleyen alt bölümlerde hem yapılan mülakatlar hem de o işletme grubu veya işletmeye ilişkin ikincil kaynaklardan edinilen bilgiler bütünleştirilerek tek tek örnek olaylar değerlendirilmiştir.

4. 2. 1.) Koç Grubu

1917 yılında babasının kurmuş olduğu “Koçzade Mustafa Rahmi” firmasını 1926 yılında oğlu Vehbi Koç’a devretmesiyle temelleri atılan Koç Holding (Koç 75, 2001: 27), 1938 yılında Türkiye’de “özel sektörün kurduğu” ilk Anonim Şirket’i (*Koç Ticaret Türk A. Ş.*), 1963’de Türkiye’de ilk¹²² Holding’i kurma (a. g. e. , 164) gibi Türkiye işletmecilik tarihi açısından önemli sayılabilecek ilkleri gerçekleştirmiş bir işletme grubudur.¹²³ Ayrıca Koç Holding, Türkiye’deki holdingleşmeye öncülük ettiği ve holdingleşmesiyle birlikte daha sonra holdingleşenler için örnek teşkil ettiği de belirtilmektedir (Tekeli ve Menteş, 1977; Buğra, 2003; Özen ve Yeloğlu, 2006; Çolpan ve Hikino, 2008).¹²⁴

¹²² Koç Holding’in ilk holding olduğu konusunda bazı görüşler olmakla birlikte Koç Holdingten önce kurulan veya Üsdiken’in (2008) ifadesiyle “bugün işletme grupları diye inceleme konusu yapılan örgüt formunun holding ibaresiyle tescilinin ilk örneği” Koç Holding değil, Yatırımlar Holding’tir (Üsdiken, 2008). Buğra (2003: 119) ilk kurulan holdingin Koç Holding olduğunu belirtmiştir. İdil (1999: 132) Nejat Eczacıbaşı da Holding düşünce ve uygulamasını Türk iş dünyasına getirenin Vehbi Koç olduğunu ifade etmiştir (Kıraç, 1995: 147). Tekeli de (1985: 2391), çalışmasında “en eski holding” olarak Koç Holding’i belirtmiştir ve yazara göre, “ilk holdingler 1960’larda ortaya çıkmış ve bu holdinglerin içinde kökeni en gerilere giden” Koç Holding’tir. Tekeli’nin (1985) değerlendirmesi ticari hayata başlama açısından bir değerlendirme gibi gözükmemektedir. Fakat Üsdiken’in (2008) yukarıdaki tespitine ilave olarak, Kazgan (1985: 2398) ve Tenker’in (1979: 16) eserlerinden 1963 yılında Holdingleşen Koç grubundan önce iki tane daha holding kurulduğu anlaşılmaktadır. Tenker (1979: 16), Ticaret Bakanlığı Arşivinden edindiği 1958-1976 arasındaki (uç yıllar da dâhil) yıllara göre kurulan holding sayılarını veren Türkiye’de Holdinglerin Gelişmesi tablosunda 1963’ten önce 2 tane holding görülmektedir. Bunlardan biri 1958 yılında, diğeri de 1960 yılındadır. Bu tabloda 1976 yılı itibarıyla 133 holding olduğu görülmektedir. 1958 yılında kurulan holdingin, Üsdiken (2008), Alak ve Büyükkaya’nın (1975’aktaran Üsdiken, 2008) çalışmasına dayanarak Deva Holding olduğunu belirtmiştir. Oh ve Varçın’ın (2002: 718) Sanayi ve Ticaret Bakanlığının 1997’de yayımlanmamış olan kayıtlarına dayanarak bu holdinglerin 1955 kurulan holdinglerden birinin Deva Holding A. Ş. olduğunu, diğerinin de Sınai ve Ticari Yatırımlar Holding A. Ş. olduklarını belirtmiştir (*Oh ve Varçın’ına bu şekilde ilk atıf veren ben değilim. Özen ve Yeloğlu’nun 2006 çalışmasıdır*). Fakat Üsdiken’in (2008) de belirttiği gibi Deva Holding’in internet sitesindeki tarihçesinde 1970 yılına ait bilgide “şirketin isim ve statüsü Deva Holding A. Ş. olarak değiştirildi” şeklinde bir bilgi bulunmaktadır (Kaynak: http://www.deva.com.tr/tr/about#detail_1, Erişim tarihi: 01. 08. 2013). Ayrıca, 210 Holding’in çalışmasında listeleyen Arıman da (1982: 194) Deva Holding’in kuruluş yılını 1970 olarak belirtmiştir. Koç Holding’ten önce kurulan bir diğer Holding ise Yatırımlar Holding’tir. Alisbah (1972: 12-13) 1960 yılında kurulan bu holdingin ‘ordu tasfiyesinden sonra, emekliye ayrılan subayların eline geçen geniş tazminatları ticari teşebbüslere aktarmak’ için kurulduğunu belirtmektedir. Arıman’ının (1982: 2000) listesinde de Yatırımlar Holding A. Ş. ’nin kuruluş yılı olarak 1960 belirtilmiştir.

¹²³ Koç 75 adlı Koç Topluluğunun 75. Kuruluş Yıldönümü için hazırlanmış esere ve 2011 Faaliyet Raporuna göre bazı ilkler şunlardır: İmalat sektöründe ilk Türk Amerikan ortaklığı, ilk yerli ampül üretimi, ilk özel kibrit fabrikası, ilk yerli çamaşır makinası, ilk kablo fabrikası, ilk Türk otomobili, ilk LPG tankeri, ilk yerli motor, Türkiye’nin ilk özel vakfı, ilk elektrostatik boyahane, Türkiye’de ilk oto kiralama şirketi, Türkiye’de ilk özel sektör araştırma geliştirme merkezi, Türkiye’nin ilk traktör ihracatı vb...

¹²⁴ Vehbi Koç’un holdingleşmeden beklediği faydaları ve bunu yaparken nasıl hazırlıklar yaptığı konusunda kendi otobiyografisinde yer vermiştir (Koç, 1973: 99-107). Belli bir kısmı alınmamışsa da Koç’un otobiyografisinden Koç Holding’in kuruluş öyküsü Can Dündar’ın Vehbi Koç hakkında

Günümüzde, Fortune Global 500 listesine giren tek Türk şirketi olma özelliği taşıyan¹²⁵ ve bu listede dünyanın en büyük 217. işletmesi olan Koç Holding faaliyetlerini enerji, otomotiv, dayanıklı tüketim ve finans sektörlerinde yoğunlaştırmaktadır.¹²⁶ Grubun 13 şirketi borsaya (*Borsa İstanbul*) kotedir.¹²⁷ Bağlı Ortaklıklar'ının ve İş Ortaklıkları'nın bütünü ile Koç grubunun 2012 yılı sonu itibariyle toplam çalışan sayısı 82.158'dir.¹²⁸ 2012 yılı faaliyet raporu incelendiğinde, Koç Holding'in bağlı ortaklıkları, iş ortaklıkları ve iştiraklerine ilişkin desen sektörlerle göre şu şekildedir:

yaptığı biyografi çalışmasında da yer verilmiştir (Dündar, 2013: 25-30). Koç Holding'in holdingleşmesine örnek olarak da Sakıp Sabancı'nın otobiyografisindeki şu değerlendirme belirtilebilir: "İşlerimizin derleyip toparlamanın yollarını incelerken, önümüzde duran Koç Holding örneğine eğildik. Prof. Sr. Memduh Yaşa, Akbank Yönetim Kurulu üyesi olarak tanıdığımız, bizleri bilen bir büyüğümüzdü. Koç Holding teşkilatını inceleyerek, bize uygulaması imkanını incelemesini ondan rica ettim (Sabancı, 2004: 161).

¹²⁵ 2013 sıralamasına göre Koç Holding A. Ş. 217. sıradadır. Koç Holding A. Ş. 2005'ten 2009'a kadar bu yana listede sürekli üstlere çıkmıştır. Sırasıyla 2005 yılında 389. , 2006 yılında 358. , 2007 yılında 190. , 2008 yılında 186. , 2009 yılında 172. , 2010 yılında 273. , 2011 yılında 248. , 2012 yılında 222. sırada listelenmiştir. (Kaynak:

http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2013/full_list/index.html?iid=G500_lp_toprr, Erişim Tarihi: 01. 08. 2013)

¹²⁶ <http://www.koc.com.tr/tr-tr/faaliyet-alanlari/sectorler> , Erişim Tarihi: 01. 08. 2013

¹²⁷ Şirketler şöyledir: Koç Holding A. Ş. , Arçelik, Aygaz, Ford Otosan, Marmaris Altinyunus Turistik Tesisleri A. Ş. , Otokar, Tat Konserve A. Ş. , Tofaş Türk Otomobil Fabrikaları A. Ş. , Tüpraş, Türk Traktör ve Ziraat Makinaları A. Ş. , Yapı Kredi Bankası A. Ş. , Yapı Kredi B Tipi Yatırım Ortaklığı A. Ş. ve Yapı Kredi Koray GMYO. (Kaynak: <http://www.koc.com.tr/tr-tr/yatirimci-iliskileri>, Erişim Tarihi: 01. 08. 2013). Halka açık işletmelerden Yapı Kredi Sigorta A. Ş. , 12. 07. 2013 tarihinde KAP'a yapılan bildirimle şirketin hisselerinin Allianz'a devredildiği duyurulmuştur (Kaynak: <http://www.kap.gov.tr/bildirim-sorgulari/bildirim-detayi.aspx?id=296217>, Erişim Tarihi: 01. 08. 2013). Bir başka halka açık işletme olan Yapı Kredi Finansal Kiralama A. O. şirketi de 2012 yılında borsadan çıkmıştır. (Kaynak: <http://www.kap.gov.tr/bildirim-sorgulari/bildirim-detayi.aspx?tip=tumgun&ddlYilT=2012&ddlAyT=7&ddlGunT=18>, Erişim Tarihi: 01. 08. 2013).

¹²⁸ Koç Holding 2012 Faaliyet raporu, sayfa: 142.

Tablo 70. Koç Grubu Bağlı Ortaklıkları, İş Ortaklıkları ve İştiraklerine İlişkin Genel Profil
(2012)^{129,130}

Sektörler	Bağlı Ortaklık Sayısı		İş Ortaklığı Sayısı		İştirak Sayısı	
	Yurt İçi	Yurt Dışı	Yurt İçi	Yurt Dışı	Yurt İçi	Yurt Dışı
Enerji	22	-	12 ¹³¹	3	-	-
Otomotiv	3 ¹³²	-	4 ¹³³	-	-	-
Dayanıklı Tüketim	1	28	1 ¹³⁴	-	-	-
Finans	1	-	12 ¹³⁵	6 ¹³⁶	-	1 ¹³⁷
Turizm	6	-	1 ¹³⁸	-	-	-
Ticaret/Dış Ticaret	4	-	-	-	-	-
Gıda/Tarım/Tarım ve Gıda	3	-	-	-	-	-
Bilişim/Teknoloji	2	-	-	-	-	-
Gemi İnşaatı	1	-	-	-	-	-
Parekende	-	-	1 ¹³⁹	-	-	-
Diğer	9 ¹⁴⁰	-	4 ¹⁴¹	-	1	-
Toplam	52	28	35	9	1	1

Kaynak: Koç Holding A. Ş. 2012 Faaliyet Raporu temelinde, Holding'in internet sitesindeki "Şirketler Listesi" ve onlara ait internet sitelerinden yararlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

İştirakleri dikkate almazsak toplam 124 işletme tespit edilmiştir. Yurt dışına yerleşik işletmelerin toplam içerisindeki payı % 30'dur. Yurt dışındaki işletmelerin de yaklaşık % 76'sı Arçelik A. Ş. 'nin birimleridir.

Capital 500 Türkiye, Fortune 500 Türkiye ve İstanbul Sanayi Odası En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu 2010 yılı listelerinde Koç Grubuna bağlı işletmelerin listeler içerisindeki deseni ise Tablo 71'de görüldüğü gibidir.

¹²⁹ Tasfiye sürecindekiler ve bilanço tarihi itibarıyla faaliyeti bulunmayanlar dikkate alınmamıştır.

¹³⁰ Koç Holding A. Ş. 2012 faaliyet raporunun Dipnot 8. 'de (sayfa 167) bahsi geçen işletmeler ve Koç Holding A. Ş. resmi internet sitesindeki "Şirket Listesi" başlığı altında şirketler de dikkate alınmıştır (<http://www.koc.com.tr/tr-tr/faaliyet-alanlari/sirket-listesi>, Erişim Tarihi: 01. 08. 2013) Dipnot 1'de Diğer Sektörler altında listelenen konsolidasyona tabi kuruluşlar için tabloda sektör ayrıştırma yapılmış, fakat Dipnot 8'de ve Holding'in internet sitesinde Dipnot 1'de listelenmeyen fakat Koç Grubuna bağlı olduğu anlaşılan işletmeler diğer başlığı altında tabloda sunulmuştur. Dört işletme hakkında net bilgiye ulaşılamadığı için onlar kapsam dışı tutulmuştur.

¹³¹ Bu 12 iş ortaklığı dört farklı ortaklıkla yapılmıştır. Bunlardan yedisi AES Mont Blanc Holdings B. V. ile, dördü Öztürk Ailesi ile, üçü Türk Hava yolları ile ve bir tanesi Ordu Yardımlaşma Kurumu ile.

¹³² Bu üç bağlı ortaklıktan biri sigortacılık alanında faaliyette bulunan Otokoç Sigorta Aracılık Hizmetleri A. Ş. 'dir.

¹³³ Bu dört iş ortaklığının ikisi Fiat Auto S. p. A. , biri Ford Motor Co. , biri de CNH Osterreich Gmbh ile.

¹³⁴ Bu iş ortaklığı LG Electronics Inc. ile.

¹³⁵ Bu iş ortaklıklarının hepsi biri hariç hepsi UniCredit S. p. A. ile. Hariç olanın iş ortaklığı Koray Şirketler Topluluğu ile olmaktadır. Dipnot 65'de belirtildiği üzere bu iş ortaklıktan Yapı Kredi Emeklilik A. Ş. 'nin hakim ortağı artık Allianz'dır.

¹³⁶ Bu iş ortaklıklarından bir tanesi Fiat Auto S. p. A. ile.

¹³⁷ Banque de Commerce et de Placements S. A.

¹³⁸ Bu iş ortaklığı Torunlar GYO A. Ş. ile.

¹³⁹ Bu iş ortaklığı Kingfisher Plc ile.

¹⁴⁰ Bu işletmelere grubun çatı şirketi olan Koç Holding A. Ş. de dahildir.

¹⁴¹ Bu iş ortaklıklarından bir tanesi Fiat Auto S. p. A. , diğeri Makyol İle, diğeri The Carlyle Group ile.

Tablo 71. 2010 Yılındaki Türkiye'deki En Büyük Şirket Sıralamalarında Koç Grubuna Bağlı Şirketlerin Genel Durumu

	Fortune 500 Türkiye (2010)	Capital 500 Türkiye (2010)	İSO En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu (2010)
En Büyük Beş Şirkette ¹⁴²	1	2	3
En Büyük 10 Şirkette	2	3	5
En Büyük 50 Şirkette	7	7	6
En Büyük 100 Şirkette	8	8	8
Tüm Listede ¹⁴³	16 ¹⁴⁴	18 ¹⁴⁵	13 ¹⁴⁶
Toplam Net Satışlarındaki Payı	15,55%	-	19,96%
Toplam Üretimden Satışları İçindeki Payı	-	15,13%	18,12%
Toplam İhracat'daki Payı	18,27%	16,83% ¹⁴⁷	20,94% ¹⁴⁸
Toplam Özkaynakdaki Payı	7,80%	-	8,02% ¹⁴⁹
Toplam Aktifdeki Payı	8,89%	-	11,11% ¹⁵⁰
Çalışan Sayısındaki Payı	6,01%	5,86%	8,13% ¹⁵¹

Kaynak: Yazar tarafından belirtilen işletme sıralama araştırmaları ayrıştırılarak hesaplanmıştır.

Tablo 71'den de görüleceği üzere Fortune 500 Türkiye araştırması, Capital 500 Türkiye araştırması ve İstanbul Sanayi Odası En Büyük 500 Sanayi İşletmesi araştırmalarının 2010 yılı taramalarına göre, Koç Grubuna bağlı firmaların tüm işletmelerin toplam net satışlarındaki, toplam üretimden satışları ve ihracatlarındaki payı % 15 ile % 20 arasında değişmektedir. Her üç taramanın birinci işletmesi de

¹⁴² Her üç 500 şirket araştırmasının birinci sırasında Koç Grubuna bağlı Tüpraş bulunmaktadır.

¹⁴³ Fortune 500 araştırması devlet işletmeleri de dahil edilirken, Capital 500 araştırmasında devlet işletmeleri sıralanmamıştır.

¹⁴⁴ Türkiye Petrol Rafinerileri A. Ş., Opet Petrolcülük A. Ş., Ford Otomotiv Sanayi A. Ş., Arçelik A. Ş.

Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A. Ş., Aygaz A. Ş., Otokoç Otomotiv Tic. ve San. A. Ş., Türk Traktör Ziraat Makineleri A. Ş., Tat Konserve Sanayii A. Ş., Arçelik-Lg Klima San. ve Tic. A. Ş., Setur Servis Turistik A. Ş., Otokar Otomotiv ve Savunma Sanayi A. Ş., Ram Dış Tic. A. Ş., Koç Sistem Bilgi ve İletişim Hizmetleri A. Ş., Rmk Marine Gemi Yapım Sanayi ve Deniz Taşımacılığı İşl. A. Ş., Demir Export A. Ş.

¹⁴⁵ Tüpraş, Opet Petrolcülük, Ford Otosan, Arçelik, Tofaş Oto Fabrika, Aygaz, Otokoç, Türk Traktör, Tat Konserve, Arçelik-LG Klima, Otokar, Setur Servis Turistik, Ram Dış Ticaret, Koç Sistem, Entek Elektrik Üretim, Rmk Marine Gemi, Akpa Dayanıklı Tüketim, Demir Export.

¹⁴⁶ TÜPRAŞ-Türkiye Petrol Rafinerileri A. Ş., Ford Otomotiv Sanayi A. Ş., TOFAŞ Türk Otomobil Fabrikası A. Ş., Arçelik A. Ş., Aygaz A. Ş., Türk Traktör ve Ziraat Makineleri A. Ş., Mogaz Petrol Gazları A. Ş., Tat Konserve San. A. Ş., Arçelik-LG Klima San. ve Tic. A. Ş., Otokar Otomotiv ve Savunma San. A. Ş., Entek Elektrik Üretimi A. Ş., Demir Export A. Ş., Opet Petrolcülük A. Ş.

¹⁴⁷ Koç Grubuna ait 18 işletmenin dördüne ait ihracat değerleri bu sıralama araştırmasında belirtilmemiştir.

¹⁴⁸ Koç Grubuna ait 13 işletmenin ikisine ait ihracat değerleri bu sıralama araştırmasında belirtilmemiştir.

¹⁴⁹ Koç Grubuna ait 13 işletmenin ikisine ait özkaynak değerleri bu sıralama araştırmasında belirtilmemiştir.

¹⁵⁰ Koç Grubuna ait 13 işletmenin ikisine ait aktif değerleri bu sıralama araştırmasında belirtilmemiştir.

¹⁵¹ Koç Grubuna ait 13 işletmenin birine ait çalışan sayısı değeri bu sıralama araştırmasında belirtilmemiştir.

Koç Grubuna aittir¹⁵². Koç grubu belirtilen listelerde en fazla işletmeye sahip olan Türk İşletme Grubudur. Grup aynı zamanda belirtilen tarama araştırmalarındaki toplam özkaynak, ihracat, net satışlar, üretimden net satışlar, aktif ve çalışan sayısından aldığı pay açısından da Türkiye'nin en büyük işletme grubudur. İzleyen tabloda Koç Grubunun uluslararası birimleri ve bu birimlere ait bilgiler görülmektedir.

¹⁵² Tüpraş (Türkiye Petrol Rafineleri A. Ş.)

Tablo 72. Koç Grubu Uluslararası Profil (2012)¹⁵³

	Uluslararası Birim	Ülke	Yıl	İşletmenin Ediniliş Biçimi	Faaliyet Konusu/Açıklama
Dayanıklı Tüketim Sektörü ^{154 155 156 157}					
1	Ardutch B. V.	Hollanda	2001	Şirket Kurma	Yatırım/Holding
2	Ardutch B. V. Taiwan	Tayvan	2011	Şirket Kurma	Satın Alma
3	Beko A ve NZ Pty Ltd.	Avustralya	2011	Şirket Kurma	Satış
4	Beko Deutschland GmbH	Almanya	1979	Şirket Kurma	Satış
5	Beko Egypt Trading LLC	Mısır	2012	Şirket Kurma	Satış
6	Beko Electronics España S. L.	İspanya	1994	Şirket Kurma	Satış
7	Beko France S. A. S.	Fransa	1988	Şirket Kurma	Satış
8	Beko Italy SRL	İtalya	2003	Şirket Kurma	Satış
9	Beko Llc	Rusya	2002	Sıfırdan Yatırım	Üretim/Satış
10	Beko Plc. ((Beko UK)	İngiltere	1990	Şirket Kurma	Satış
11	Beko Shanghai Trading Company Ltd.	Çin	2006	Şirket Kurma	Satış
12	Beko Slovakia S. R. O.	Slovakya	2006	Şirket Kurma	Satış
13	Beko S. A.	Polonya	1998	Şirket Kurma	Satış
14	Beko S. A. Czech Republic	Çek Cumhuriyeti	2005	Şirket Kurma	Satış
15	Beko Ukraine	Ukrayna	2012	Şirket Kurma	Satış
16	Changzhou Beko Electrical Appliances Co. Ltd.	Çin	2007	Satın Alma	Üretim/Satış
17	Defy Appliances (Proprietary) Limited	Güney Afrika Cumhuriyeti	2011	Satın alma	Üretim/Satış
18	Defy (Botswana) (Proprietary) Limited	Botsvana	2011	Satın Alma	Satış
19	Defy (Namibia) (Proprietary) Limited	Namibya	2011	Satın Alma	Satış
20	Defy Trust Two (Proprietary) Limited	Güney Afrika Cumhuriyeti	2011	Satın Alma	Yatırım
21	Elektra Bregenz AG ¹⁵⁸	Avusturya	2002	Satın Alma	Satış
22	Grundig Intermedia GmbH	Almanya	2004	Satın Alma	Satış
23	Grundig Multimedia B. V.	Hollanda	2004	Satın Alma	Holding
24	Grundig Nordic AB.	İsveç	2004	Satın Alma	Satış
25	Grundig Nordic No AS	Norveç	2004	Satın Alma	Satış
26	Kindoc Park (Proprietary) Limited	Güney Afrika Cumhuriyeti	2011	Satın Alma	Yatırım Şirketi
27	Raupach Wollert GmbH	Almanya	2002	Şirket Kurma	Yatırım Şirketi/Holding
28	SC Arctic SA	Romanya	2002	Satın Alma	Üretim/Satış

¹⁵³ Bu birimler tespit edilirken Koç Holding A. Ş. 2012 faaliyet raporu öncelikle dikkate alınmıştır. Daha sonra faaliyet raporundaki belirtilen bütün işletmeler tespit edilmiş ve bu işletmelerin faaliyet raporları ve finansal raporları var olanlar incelenmiştir. Faaliyet raporu ve diğer mali raporları belirtilmeyen işletmeler için ise internet sitelerinden incelemelerde bulunulmuştur. Uluslararası birimleri tespit edilenler her bir işletmeye başvurularak doğruluğu teyit edilmiştir.

¹⁵⁴ Dayanıklı tüketim sektöründeki birimler Arçelik A. Ş. 'ye ait birimlerdir. http://www.arcelikas.com/UserFiles/file/ARCLK_31122012_TR.pdf, Erişim Tarihi: 01. 08. 2013)

¹⁵⁵ http://www.koc.com.tr/tr-tr/Yatirimci_Iliskileri/FinansalSonuclar/FinansalRaporlar/FinansalRaporlar/KOC%20HOLDING%20-%202012.12.2012%20-%20SPK%20-%20TR.pdf, Erişim Tarihi: 01. 08. 2013)

¹⁵⁶ http://www.koc.com.tr/tr-tr/Yatirimci_Iliskileri/FinansalSonuclar/FaaliyetRaporlari/FaaliyetRaporlari/2012%20Y%FDII%FDK%20Faaliyet%20Raporu.pdf, Erişim Tarihi: 01. 08. 2013)

¹⁵⁷ 2012 faaliyet raporuna göre 15 yurt dışı bağlı ortaklık tasfiye edilmiş ya da faaliyeti söz konusu değildir. Bu birimler dikkate alınmamıştır.

¹⁵⁸ Avusturya'da 1893 yılında kurulmuştur.

Tablo 72. 'nin devamı...

Finans Sektörü¹⁵⁹					
29	Stiching Custody Services YKB	Hollanda	2006	Satın Alma	Bankacılık (Saklama)
30	Yapı Kredi Invest LLC.	Azerbaycan	2008	Şirket Kurma	Bankacılık (Yatırım Menkul Değerler)
31	Yapı Kredi Bank Moscow	Rusya	2006	Satın Alma	Bankacılık
32	Yapı Kredi Bank Azerbaijan ¹⁶⁰ (Koç Bank)	Azerbaycan	1998	Şirket Kurma	Bankacılık
33	Yapı Kredi Holding B. V.	Hollanda	2006	Satın Alma	Finansal Danışmanlık
34	Yapı Kredi Bank Nederland N. V. (Koç Bank)	Hollanda	1996	Şirket Kurma	Bankacılık
35	Banque de Commerce et de Placements S. A. (İştirak)	İsviçre	2006	Satın Alma	Bankacılık
36	Yapı Kredi Bahreyn Şubesi (Koç Bank)	Bahreyn	2000	Şube Açma	Bankacılık
Enerji					
37	Opet International Limited	İngiltere	2002	Satın Alma	Petrol Ürünleri Ticareti
38	Opet Trade B. V.	Hollanda	2002	Satın Alma	Petrol Ürünleri Ticareti
39	Opet Trade (Singapore) Pte. Ltd.	Singapur	2008	Şirket Kurma	Petrol Ürünleri Ticareti
Dış Ticaret¹⁶¹					
40	Ram Azerbaycan Ofisi	Azerbaycan	1992	Temsilcilik Ofisi	Ticaret
41	Ram Cezayir Ofisi	Cezayir	1984	Temsilcilik Ofisi	Ticaret
42	Ram Irak Ofisi	Irak	1979	Temsilcilik Ofisi	Ticaret
43	Ram Kazakistan Ofisi	Kazakistan	1992	Temsilcilik Ofisi	Ticaret
44	Ram Özbekistan Ofisi	Özbekistan	1992	Temsilcilik Ofisi	Ticaret
Turizm					
45	Divan Oteli	Azerbaycan	2012	Yönetim Sözleşmesi	Ticaret

Koç grubuna doğrudan ve dolaylı olarak bağlı yurt dışındaki işletmeler dayanıklı tüketim, finans, enerji, dış ticaret ve turizm olmak üzere beş ana sektörde faaliyet göstermekte olup, yurt dışı operasyon birimleri açısından en fazla paya sahip olan yaklaşık % 76'lık sahiplik payı ile dayanıklı tüketim sektöründe faaliyet gösteren Arçelik A. Ş. 'nin birimleridir. Bu sektördeki ve Ram Dış Ticaret A. Ş. 'ye ait birimlerin haricinde diğer bütün birimler iş ortaklığına ait birimlerdir.

Araştırma kapsamında Koç grubuna bağlı Arçelik A. Ş. , Ram Dış Ticaret A. Ş. ve Yapı Kredi A. Ş. 'nin yöneticileri ile görüşmeler yapılmıştır. İzleyen değerlendirmelerde bu işletmelerdeki yöneticilerle yapılan mülakatlarda edinilen bilgiler aktarılacaktır.

¹⁵⁹ Finans sektörüne ait birimler Yapı ve Kredi Bankası A. Ş. 'ye bağlı birimlerdir.

¹⁶⁰ Yapı Kredi Bank Azerbaijan'ın ilgili ülkede 12 banka şubesi bulunmaktadır.

¹⁶¹ Bu faaliyet kolundaki uluslararası birimler Ram Dış Ticaret A. Ş. 'ye bağlıdır.

4. 2. 1. 1.) Arçelik A. Ş.

Arçelik A. Ş. 'den iki yetkili ile görüşme sonucu elde edilen değerlendirmeler birlikte sunulmuştur. Bu yöneticiler Sn. Emre Sezgin ve Sn. Evren Aksoy'dur. İşletme politikası nedeniyle görüşme sorularının stratejik bilgiler içermesi nedeniyle Sn. Emre Sezgin, Arçelik'in uluslararasılaşma strateji hakkında genel bilgiler paylaşacağını belirtmiş ve şu değerlendirmelerde bulunmuştur:

Beyaz eşya sektörünün çok ciddi bir rekabet içerisinde olduğunu belirten Sezgin, bu sektörü Dünya'da Avrupalı markalar (Örn. Bosch, Siemens), Asya Markaları (Örn. Samsung ve LG) ve Amerika markaları Örn. Whirlpool) şeklinde bir kategorileştirme yapılabileceğini belirtmiştir¹⁶². Bu markalar arasında çok ciddi rekabet olduğunu belirten Sezgin, rekabet gücünü sağlamak için sürekli verimli bir şekilde büyümenin kaçınılmaz olduğunu ifade etmiştir. Arçelik'in dünya pazarında önemli başarılar sağladığını belirten Sezgin, Dünya'da beyaz eşya sektöründe 8., Batı Avrupa'da 3., Doğu Avrupa'da 5. ve Avrupa genel sıralamasında ise 3. Marka olduklarını ifade etmiştir. Yurt içi pazarın da % 50-60'sına hakim olduklarını belirten Sezgin, "yurt içindeki rekabet gücünü koruyabilmek için yurt dışına açılmanın bir zorunluluk olduğunu yoksa sektörde faaliyet sürdürülemeyeceğini" ifade etmiştir. Genel olarak büyüme stratejileri, "bağımlılığını genişletmek ve yatırımları farklı sepetlere yapmanın" pazarda meydana gelebilecek kriz durumları için önemli olduğunu belirten Sezgin, pazarlarda kriz durumlarının şirketleri batırabileceğini ve bu yüzden de global bir firma olma zorunluluğu olduğunu belirtmiştir. Ayrıca Sezgin, belli yıllara kadar iç pazarda yaşanan krizlerin ciddi kayıplar yaşattığını ve atıl kapasiteye neden olduğunu da ifade etmiştir. Özal zamanı ile birlikte ve gümrük birliği nedeniyle uluslararası rakiplerin yurtiçine giriş yaptığını ve bu durumun yurt içinde rekabeti arttırdığını belirten Sezgin, Arçelik'in uluslararasılaşma stratejine özellikle 2000'li yıllardan sonra farklı uluslararası markaları bünyesine katarak daha da önem verildiğini belirten Sezgin, yurt dışına açılmanın bir zorunluluk olduğunu belirtmiştir.¹⁶³

¹⁶² Örnekler Sn. Emre Sezgin'e aittir.

¹⁶³ Arçelik'in 10 markası bulunmaktadır. (http://www.arcelikas.com/UserFiles/file/medya/ArcelikAS_Kurumsal_Sunum_Eylul_2013.pdf, Erişim Tarihi: 01-02. 08. 2013) Bu markalar şunlardır: Arçelik, Beko, Blomberg, Artic, Grunding, Altus, Flavel, Elektra Bregenz, Leisure ve Defy. (<http://www.arcelikas.com/sayfa/80/Markalar>, Erişim Tarihi: 01-02. 08. 2013) Bu 10 markanın üçü haricinde hepsi 2000'li yıllarda Arçelik A. Ş. 'ye ait olmuşlardır. 2002

Büyüme ve genel anlamda uluslararasılaşmanın nedenselliğini değerlendirdikten sonra Sezgin açıklamalarını iki başlık altında yapacağını belirtmiştir: 1) Uluslararası Organizasyon ve 2) Üretim. Uluslararası organizasyon için iki şekilde uluslararası faaliyette bulunduğunu belirten Sezgin, birinci olarak Türkiye’den direkt ihracat yapıldığını yani direk satışlar yapıldığını ikinci olarak da grup şirketleri yani ofis veya üretim tesisi kurarak o ülke içerisinde satış gerçekleştirdiklerini belirtmiştir. İlk yöntem hakkında satış yaptıkları herhangi bir ülkede bir tane ortak (distribütör) aracılığıyla satışları gerçekleştirdiklerini belirtmiştir. Faturayı bu distribütöre kestiklerini ifade eden Sezgin, bu distribütörün bazı gerekleri yerine getirmesi gerektiğini de ifade etmiştir. Bunlar, satılan ürünleri depolamak (gümrük işleri de dahil), bu ürünleri kanala satmak yani dağıtmak, servis hizmeti vermek ve pazarlama faaliyetlerinde bulunmak. Bir ülkeye direkt şirket kurmadan gitmeye çalıştıklarını ifade eden Sezgin, distribütörler aracılığıyla satış yaptıkları ülkelerde marka bilinirliğini arttırmak ve belli bir satış hacmine ulaşmaya çalıştıklarını ifade etmiştir. İlk etapta bir ülkede ofis açmanın çok maliyetli olduğunu belirten Sezgin, insan kaynağı ve yatırımın çok ciddi bir maliyeti olduğunu ve bu yüzden bu distribütör aracılığıyla o ülkelere girişin tercih edildiğini ifade etmiştir. Aksoy, şirket kurdukları ülkelerde distribütör ile çok çalışmadıklarını belirtmiştir. Aksoy, genel yaklaşımlarının şirket kurdukları ülkelerdeki dağıtım ve satış operasyonlarını genelde şirketleri üzerinden yaptıklarını belirtmiştir.

Arçelik’in güçlü yönlerini de ifade eden Sezgin, teknoloji, ürün geliştirme, AR-GE ve ürün kalitesi açısından çok güçlü olduklarını ifade etmiştir. Yurt içi pazarında sağlam bir pozisyon elde ettikleri ve markasının çok güçlü olduğunu belirten Sezgin, değerli ürünler (üst segment ürünler) satabildiklerini belirtmiştir. Ayrıca AR-GE faaliyetleri konusunda da yıllar içerisinde gelişmeler sağladıklarını belirtmiştir. Kaliteli ve alınabilir “affordable” ürünler sattıklarını belirten Sezgin, İngiltere’de bir numara olduklarını belirtmiştir. Bu ülkede önce giriş seviyesinde (entry level) ürünler sattıklarını daha sonra yavaş yavaş marka bilinirliğini sağlayarak

yılında Elektra Bregenz, Blomberg, Leisure, Flavel ve Arctic markaları, 2004 yılında ortak olunan Grundig markasının 2008 yılında tamamı ve 2011 yılında Defy markası satın alınmıştır (bkz. Arçelik A. Ş. Kilometre Taşları, http://www.arcelikas.com/UserFiles/file/medya/ArcelikAS_Kurumsal_Sunum_Eylul_2013.pdf; ve Grundig Geçmişi: <http://www.grundig.com.tr/kurumsal/grundig-gecmisi/1995-2004-yillari/>; <http://www.grundig.com.tr/kurumsal/grundig-gecmisi/2005-bugun/>, Erişim Tarihi: 01-02. 08. 2013)

gelişmelerini de belirtmiştir. Bu sektörde iki tane ana uluslararasılaşma mantığı olduğunu belirten Sezgin, ilkinin markalı büyüme stratejisi ikincisinin de taşeronluk büyüme strateji yani taşeronluk yaparak büyüme yöntemi olduğunu ve Arçelik'in ilk mantıkla faaliyet gösterdiğini belirtmiştir. Kendi markalarının olmadığı takdirde ve taşeron büyüme stratejisi ile hareket edildiğinde iki durum nedeniyle sürdürülebilir büyüme elde edilemeyeceğini belirten Sezgin, bu durumları; 1. kriz ve 2. her zaman sizden daha ucuza üretim yapabilecek rakiplerin olması olarak ifade etmiştir. Genel olarak giriş yaptıkları uluslararası pazarda önce giriş seviyesinde başladıklarını sonra marka değerini arttırarak daha gelişmiş ürünlerle fiyat endeksini yukarı çektiklerini ifade eden Sezgin, uluslararası pazarlarda birim açmanın gerekliliğini özellikle Avrupa ülkeleri açısından şu aşamalarla gerçekleştirildiğini belirtmiştir.

“İlk olarak distribütör seçimi yapılır. Daha sonra o pazarda pazar payı artırılır. Pazarda ilk 10 marka arasında girdikten, görünür olduktan ve pazar payı arttırdıktan sonra daha iyi hizmet gerekmektedir. Türkiye’de bayiler ile satış ve hizmet gerçekleştirirken Avrupa’da sadece bayilerle hizmet sağlamak mümkün olmaz. Çünkü kanalın yapısı farklı. O ülkelerde genellikle satışlar Elektro World, Saturn gibi büyük zincir mağazalarda yapılmaktadır. Zincir mağazalar için iyi hizmet gerekiyor. Distribütör maliyetleri arttırdığı için genelde zincir mağazalar distribütör ile çalışmak istemiyorlar, direkt bizimle çalışmak istiyorlar. Biz de bu durumda kendi şirketimizi kurup bu mağazalardaki satış birimlerine doğrudan ürünleri sağlıyoruz.” (Emre Sezgin, *Uluslararası Satış Geliştirme Yöneticisi, 2013*)

Yurt dışında 3 türde bulduklarını belirten Sezgin, ilkinin satış ofisi, ikincisinin satış şirketi ve üçüncüsünün üretim birimi olan ve aynı zamanda satış yapan şirket olduğunu, ilkinde deposu olmayan ama fatura keserek satış yapan birim olduğunu, ikincisinin deposu olup ve doğrudan servis ve dağıtım hizmeti verdiğini ifade etmiştir. Ülkelere yerleştiklerinde her tarafa yayılmaya çalıştıklarını, pazarlama yatırımı yaptıklarını, broşürler hazırlayıp dağıttıklarını, reklam harcamaları yaptıklarını, gazete ve dergilerde reklamlar yaparak markayı güçlendirerek üst segment ürünlerin satışlarını güçlendirmeye çalıştıklarını belirtmiştir.

Üretim başlığı altında Sezgin öncelikle üretimde nelerin önemli olduğunu daha sonrada üretim yaptıkları ülkelerde neden üretim yaptıklarını tek tek ülkeler açısından değerlendirmiştir. Üretimde nelerin önemli olduğunu belirtmeden önce Sezgin, çalıştıkları coğrafyanın tüm dünya olduğunu, Arçelik'in “Dünya’da saygın, Dünya’ya saygılı” vizyon temasında dünya algısı bulunduğunu ve yatırımları yaparken dünyadaki tüm coğrafyaları dikkate aldıklarını belirtmiştir. Üretimde üç ana şeyin önemli olduğunu belirten Sezgin bunları şöyle sıralamıştır:

1. Lojistik maliyetleri
2. Ürün maliyetleri
3. Coğrafya nedeniyle talep edilen ürün farklılıkları.

Lojistik maliyetlerinin üretimin yurt dışında yapılmasında önemli bir etken olduğunu belirten Sezgin, örneğin Türkiye’de üretim yapıp ABD’ye satmanın çok ciddi lojistik maliyeti olduğunu ifade etmiş ve lojistik maliyetlerini aşağıya çekebilmek için üretimin yurt dışında yapılması gerektiğini vurgulamıştır. İkinci olarak ürün maliyetleri konusuna değinen Sezgin, Çin’de işçilik ve hammaddenin ucuz olması nedeniyle oradaki ürün maliyetleri ile buradaki ürün maliyetlerinin rekabet edemeyeceğini belirtmiştir. Burada klima üretimini örneklendiren Sezgin, ürettikleri klimanın maliyet fiyatına Çinli firmalar tarafından üretilen klimanın satıldığını ve bunun oradaki firmalarla rekabeti olanaksız hale getirdiğini ifade etmiştir. Üretimin yurtdışında yapılmasına neden olan üçüncü faktör olarak Sezgin, farklı coğrafyalarda yaşayan insanların farklı ürün tercihlerine sahip olduklarını belirtmiştir. Örnek olarak, ABD’de büyük ürünler tercih edilirken, Avrupa ülkelerinde daha orta boyda ürünler, Asya’da ise daha küçük ve özelliği az ürünlerin tercih edildiğini belirtmiştir.

Rekabet gücünü koruyabilecek şekilde yatırımları gerçekleştirdiklerini ifade eden Sezgin, üretim yaptıkları ülkelere giriş sebeplerini açıklarken genel olarak “ülkenin iç pazarının potansiyelini dikkate aldıklarını, doymamış pazarlar olmasına dikkat ettiklerini” belirtmiştir. Büyümeyen iç pazarlara üretim yatırımı yapılmadığını ifade eden Sezgin, Güney Afrika Cumhuriyeti’ndeki, Çin’deki, Romanya’daki ve Rusya’daki üretim yatırımlarını tek tek açıklamıştır.

Güney Afrika’daki yatırımlarını değerlendiren Sezgin, Avrupa pazarının büyümediğini, büyümek için Güney Afrika gibi büyüyen pazarlara gidilmesi gerektiği belirtmiştir. Hükümetin Afrika, Orta Doğu ve Asya’yı hedef pazarlar seçmesinin mantığının bu pazarların büyüme potansiyelleri taşıması olduğunu belirten Sezgin, büyümek için bu ülkelere gidilmesi gerektiğini belirtmiştir. Sezgin, bu gerekliliğin bir sonucu olarak, Güney Afrika pazarında lider olan Defy’i satın almaları ile hem bu ülkede hem de civar ülkelerde büyümeye odaklandıklarını belirtmiştir. Dünya’nın her yerinde olmanın rekabet açısından önemli olduğunu belirten Sezgin, Afrika’da AB’li firmaların pek olmadığını Koreli firmaların

bulduğunu bu yüzden bu pazarların daha karlı olduğunu belirtmiş ve Afrika’da bulunmak istediklerini ifade etmiştir. Neden sıfırdan yatırım yapmayı, var olan bir işletmeyi satın aldıklarını Sezgin şu şekilde açıklamıştır. Satın alınan firmanın pazar payının yüksek olduğunu, üretim tesisi kurmanın çok ciddi yatırım gerektirdiğini, yetmiş eleman bulmanın zor olduğunu ve satın alınan işletmenin pazarı biliyor olmasının bu işletmenin satın alınmasında önemli etkenler olduğunu belirtmiştir. Aksoy’un Defy’ı satın alma nedenlerine ilişkin açıklaması ise hem uluslararası pazarda bir firmanın satın alınmasına ilişkin kararların çok yönlülüğü, hem de beyaz eşya sektöründeki teknolojik üstünlüğe sahip olmanın neden önemli olduğunu anlama konusunda iyi bir örnek değerlendirme olabilir. Defy’ı satın alma gerekçesi sorulduğunda Aksoy şu değerlendirmede bulunmuştur.

“Bir ülkenin potansiyeli, ordaki orta sınıfın büyümeye başlaması, oradan bir kıtaya girebilme imkanınız olması, orada çok faaliyet göstermiyor olmanız bizim için önemli kriterler. Yani, Güney Afrika ve Afrika kıtasının geleceğine baktığımızda bir potansiyel olduğunu görüyoruz aslında. Bu belki beş senede değil 10-15 senede olacak bir şey. Afrika kıtası da gelişecek sonuç itibarıyla. Büyük şirketlerin, Çinlilerin oralara ciddi yatırımlar yaptıklarını görüyorsunuz. Bizde Afrika’da olmayı istiyorduk. Bunu daha önceki raporlarımızda, eski faaliyet raporlarımızda da görebilirsiniz. Ancak kıtaya girmek içinde uygun yolu bulmak gerekiyor. Doğru şekilde oraya ulaşmak gerekiyor. Defy iyi bir alternatifti baktığımız zaman. Güney Afrika, Afrika’nın aslında gelişmiş bir ülkesi. Baktığımız zaman o coğrafyada aslında diğer ülkelerden ayrışıyor. Defy markası da Güney Afrika’nın bir numaralı markası. Üretimiyle, bilinirliğiyle, seviyesiyle yani oldukça prestijli, yaygın satış ağı olan, kanallarda görülebilen, hem modern kanalda, hem geleneksel kanalda olan, servisi olan, halkın beğenerek güvenerek aldığı bir marka. Diğer taraftan biz Güney Afrika’da neredeyse hiç faaliyet göstermiyoruz, dolayısıyla biz aldığımız zaman bizim kaybedecek bir pazar payımız yok baktığımızda. Güney Afrika ile almadan öncede yürüyen bir miktar ticari ilişkimiz vardı Defy şirketi ile. Hem çamaşır makinası hem buzdolabı anlamında, bu anlamda da iyi bir eşleşmeydi bizim için. Defy şirketi bizden, biz satın alma önce bizden buzdolabı ve çamaşır makinası satın alıyordu. Biz onlara İstanbul Çayıröva’dan çamaşır makinası ve Romanya’dan buzdolabı ihraç ediyorduk. Outsourcing ediyorlardı bize, bizde OEM olarak onlara ürün veriyorduk. O sebepten dolayı da birbirimizi aslında bir miktar tanıyorduk. Bunlar bir firmayı tanımak için iyi imkanlar oluyor sonuçta. Pazarı da bir miktar anlamıştık çünkü onlara ürünler tasarlıyorsunuz, o pazarın ihtiyaçlarını anlamak için fırsatınız oluyor. O sebepten eski ticari ilişkileriniz de olduğu için bu firmayı uygun bir firma olarak konumlamıştık kafamızda. Daha sonra, o zamanki sahibi Franke firması, bir ihale süreci başlattı. Yani satmak istediğini ve ondan sonra da almak isteyen firmalar ile görüşebileceğini belirtti. Bir tane bankaya görev verdi. Bizde bu sürece dahil olduk. Ondan sonra biz kazanarak şirketi satın aldık. Orada üç tane fabrika var. Bu üç fabrikada üretim yapıyoruz şuanda. İki buzdolabı, biri fırın ağırlıklı olarak. Az miktarda da kurutucu üretimi var. Aldıktan sonra o fabrikaları yine teknolojik anlamda geliştirmek yönünde çalışmalarımız oldu. Büyük ölçüde entegre ettik kendi sistemlerimizi oraya. Teknolojilerini, ürün teknolojilerini ileriye taşıdık. Şu anda da, zaten bir numaralı markası idi, şu anda devam ediyor.” (Evren Aksoy, *Stratejik Planlama Yöneticisi*, 2013)

Defy’in karlı bir şirket de olduğunu belirten Aksoy’a, neden eski sahiplerinin Defy’ı sattıklarını sorduğumuzda ise şu değerlendirmede bulunmuştur.

“Franke normalde beyaz eşyacı değil. Franke, daha çok mutfak işinde ve beyaz eşya işinde özellikle de buzdolabı işinde çok teknolojisi yok. Teknolojisini biz girip iyileştirdik. Teknolojiniz olmayınca ne oluyor, siz ürün geliştirmede geri kalmaya başlıyorsunuz ve rekabet sizi sıkıştırmaya başlıyor. Yani biz orayı aldığımızda bazı ürünler, işte bu enerji sınıfları geri kalmıştı. A+, A++, A+++ gibi bizim ürünlerimiz var. Hep görüyorsunuz işte dünya rekorları kırıyoruz, enerji tüketiminde diye o tarz ürünlerimiz var. Franke bunları geliştiremiyordu, çünkü öyle bir yeterliliği yoktu. Marka ne kadar güçlü olursa olsun, eğer siz B sınıfı ürünle A+++ ürünün karşısına dikilerseniz başarınız olmuyor. Sonuçta orası da diğer markaların girebildiği bir pazar. Dolayısıyla o sıkıntıyı onlar da gördüler ve buzdolabı bizim işimiz değil, başka bir yerde buzdolabı üretmiyor sonuç itibarıyla. Biz bu işten çıkmak istiyoruz diye bunu satmaya karar verdiler. Çünkü beyaz eşya sektöründe belli bir ölçüğe belli bir teknolojiye sahip değilseniz rekabet etmeniz çok zor. Teknolojiye sahip olmanız, ölçüğe sahip olmanız gerekir ki rekabet edebilesiniz. Sonuçta bizim AR-GE'miz 20 seneyi geçti. 1991'den beri kendi AR-GE'sine yatırım yapan bir şirket. Teknolojisini artık patentleriyle koruyor. Adını yıllar öncesinden duyduğumuz markalarla şu anda işte dünya rekorlarıyla yarışıyoruz. Dolayısıyla o konumda olmadığınız zaman rekabet etmeniz çok zor. Çünkü bu sektörde firmalar çok büyük, çok kuvvetli firmalar. Franke'de bunu yapamayacağını ve ölçüğü yakalayamazsa başarız kalacağını göremek bir miktar çıkmak istedi bu işten. Çünkü dayanmak çok zor. Avrupada da şuanda bazı üreticilerin küçük kaldığını görüyorsunuz. Küçük kaldığınızda, maliyetleriniz arttığında ki zaten biri diğerini tetikliyor, teknolojiyi de eğer kendiniz geliştiremiyorsanız, küçük kaldığınız için teknolojiye de çok yatırım yapamıyorsunuz, o zaman sıkıntılarla karşı kaşıya olmaya başlıyorsunuz. Büyüme önemli bir faktör, ölçek önemli olduğu için. Teknolojiye sahip olmak önemli bir faktör. Biri diğerinin önünde midir? Belki teknoloji daha önündedir. Çünkü birkaç tane firma aklıma geliyor teknolojileri çok iyi olduğu için çok büyük olmasa da ayakta kalabiliyorlar. Ama bence ikisi birbirini tamamlıyor. Çünkü büyük olduğunuz zaman teknolojiye de yatırım yapabiliyorsunuz. Gücünüz ona göre artıyor. İkisi önemli faktörler. Ciddi bir ölçüğe sahip olmak sizi rekabetçi yapıyor verimlilik anlamında. Artı kendi teknolojinizi geliştiriyor olmak sizi özgür kılıyor hem de o teknolojiyi gerçekten rekabetçi bir teknoloji ise onun sayesinde zaten pazarda daha iyi yer ediniyorsunuz.” (Evren Aksoy, *Stratejik Planlama Yöneticisi*, 2013)

Çin'deki birimlerini değerlendiren Sezgin, iç pazarın çok büyük olmasının, hem iç pazara hem de çevre coğrafyasına ulaşmak istemelerinin ve hammaddenin ucuz olmasının bu pazara girmelerindeki ana nedenleri olduğunu belirtmiştir. Aynı zamanda orada bir işletmenin olmasının, oradaki hayata kontrol etmede olumlu katkısı olduğunu, ucuz ve kaliteli malzeme edinmeyi kolaylaştırdığını, tamamlayıcı (component) kaliteli ürünlere rahatlıkla ulaşabildiklerini belirtmiştir. Aksoy'un da Çin hakkındaki değerlendirmelerini aktarmak, Çin'de bulunma sebeplerini rekabet açısından anlamak açısından faydalı olabilir. Aksoy, Çin'de satın alma yapmalarını şu şekilde açıklamıştır.

“Çin tabii, başlı başına bir kıta gibi bakarsanız. Olamamak düşünülemez. Çin'de olmanın birkaç tane artısı var. Bir kere çok büyük bir pazar. Çok büyük bir üretim ülkesi. Dünyanın fabrikası olma yolunda Çin. Dünya'daki çeliğin % 45'i Çin'de tüketiliyor şuan. Neredeyse yarısına yakını. Dolayısıyla orda olduğunuz zaman rekabeti ve tedariki de anlama imkanınız var. AR-GE'yi de, orada yapılan AR-GE faaliyetlerini yani Dünyanın AR-GE'si orada yapılmıyor ama hızlı kopyalama gibi başka yetenekleri var. Onları anlamak, onları takip etmek açısından çok önemli tedarikçileri, üretimi. O sebeplerden Çin'de olmayı istiyorduk. Casa-Shinco da bir alternatif olarak önümüze

çıktı. Casa-Shinco çok büyük bir fabrika değildi. Çamaşır makinası fabrikası ama yatırımı hızlandırabileceğimiz, Çin pazarında olmanızı imkan sağlayacak bir tesis olduğu için Casa-Shinco'yu aldık. Artı Shanghai'da bir tane ofisimiz var. Onun üzerinden de satış faaliyetlerini yürütüyoruz. Çin çok zor bir pazar. Ciddi rekabetin olduğu pazar. Sadece Çinli üreticilerin değil, Batılı üreticilerin de ciddi yatırım yaptığı bir pazar. Olmak istiyorsanız bir şekilde orada bulunarak olmak aslında iddiamızı göstermek açısından önemli. Çünkü, uzaktan mal göndererek orada olmak o kadar da kolay değil. Göndermiyor muyuz gönderiyoruz, ölçüğü yakalayamadınız malları buradan gönderiyoruz. Ama orada olmak oldukça önemli, o sebeple biz de orada iddiamızı göstermek açısından orada yatırım yapma kararı aldık. Çin'de bulunmanın başka faydaları da var. Onlara da beraber bakmak gerekiyor. Oradaki rekabeti anlayabilmek. Çünkü Avrupa'dakinden çok farklı oradaki rekabet. Oradaki tedarikçilere yakın olabilmek. Oradan ürün temin edebilmek gerekli olduğu noktalarda. Oradan malzeme temin edebilmek. İyi ve ucuza yaptıkları şeyler var. Onları görüp, onları temin edip bizim buradaki süreçlere entegre etmemiz açısından önemli. Çünkü onlarında öyle yetenekleri var. Yadsınamaz yani. İleride ciddi bir güç. Bizim burada entegre ettiğimiz, bizim oradan yaptığımız satın almaları hızlandırdığımız artılar var. Bizim Çin'den satın aldığımız bir şey var zaten. Çin'den satın alma yapıyoruz. Çin'den satın alma yaptığımız zaman, çok basit, orada değilseniz ne yapacaksınız. Sürekli buradan orası ile iletişim kurarak satın alma yapacaksınız. Ama oradaysanız, şuan bizim orada personelimiz var, satın alma için de ayrı personelimiz var, fabrikamız olduğu için laboratuvarımız var, orada zaten üretim yaptığımız için bir kısmını direkt orada kullanma imkanımız oluyor. Dolayısıyla ister istemez hayatınızı kolaylaştırıyor. Çinli personeliniz var sonuç itibariyle. Çin'de fabrikanız var, laboratuvarınız var, bunlar hep süreci hızlandıran kolaylaştırıcı faktörler. Öbür türlü ne olacak. Burada fabrikaya bir mal isteyecek olsanız buradan açacaksınız görüşmek çok zor zaten Çinlilerle. Mal gelecek burada fabrikanızda test edeceksiniz. Onay vereceksiniz. Bunların her biri bir ay iki aylık süreçler böyle. Gitcek gelecek, gitcek gelecek, olmayacak bir tane daha gönderecekler falan, uzun işler. Oysa orada fabrikanız varsa, orada personeliniz varsa, bunları çok daha hızlı yapabiliyorsunuz. Dolayısıyla orada bulunmanın başka faydaları da var. Hepsine bir bütün olarak bakıyoruz.” (Evren Aksoy, *Stratejik Planlama Yöneticisi*, 2013)

Romanya'daki satın aldıkları işletmeyi¹⁶⁴ değerlendiren Sezgin, bu yatırım için “12'den vurduğumuz en doğru yatırımlardan biri” nitelendirmesini kullanmıştır. Pazarda bir numara olduklarını belirten Sezgin, grup şirketlerine bu işletme üzerinden ihracat yaptıklarını ve AB pazarında olmasından dolayı lojistik avantaj sağladığını belirtmiştir. Burada Arctic işletmesini satın alma nedeni olarak Sezgin, beyaz eşya sektöründe AR-GE'nin kritik olduğunu ve üretim yapan işletmeler için teknolojik altyapının çok önemli olduğunu, ürünlerin sürekli geliştirip yeniliklerle donatılmazsa işletmelerin rekabette geri kaldıklarını belirtmiştir. Arctic gibi işletmelerin yatırım yapamadıklarını bu yüzden böyle işletmeleri satın aldıklarını ifade eden Sezgin, üretimde hacim yaratmanın önemini vurgulamıştır. Aksoy da Arctic'i satın aldıklarında Arctic'in o zaman itibariyle Romanya'da lider buzdolabı fabrikası olduğunu, satın alma ile birlikte diğer ürün gamına diğer ürünlerini de kattıklarını ve şuan için altı ana üründe lider durumda olduğunu ve Romanya'nın

¹⁶⁴ SC Arctic SA.

lider beyaz eşya markası haline geldiğini belirtmiştir. Aynı zamanda sadece Romanya içinde değil Romanya’da ciddi ihracat yapan bir işletme haline geldiğini belirtmiştir. Kısaca Artic’in alınma sürecini anlatan Aksoy, 2000’li yılların Arçelik’in dışa açılmasının hızlandığı yıllar olduğunu, 2002’de Artic ile beraber Blomberg, Elektra Bregenz gibi şirketlerin alındığı yıl olduğunu ve o yıllarda yurt dışında bir tesis ile Avrupa’ya açılmanın peşinde olduklarını belirtmiştir. Aksoy, Artic’in belli kriterleri karşıladığını, buzdolabı konusunda pazar lideri olduğunu, tanınan bilinen bir marka olduğunu ve ciddi bir servis ağına sahip olduğunu bu yüzden satın aldıklarını ifade etmiştir. Romanya’nın özelliklerini değerlendiren Aksoy, uluslararasılaşma sürecinde ülke seçimini veya ev sahibi ülkeyi seçmeyi etkileyebilecek faktörleri anlamak açısından iyi bir örnek olabilecek değerlendirmelerde bulunmuştur. Aksoy’un Romanya seçimine ait değerlendirmesi şöyledir:

“Romanya o yıllarda AB sürecindeydi daha. Büyüyecek, zenginleşecek, ürün penetrasyonunun artacağı ve ürünlerin iyileşebileceği bir pazar olarak 2002’ye baktığınızda düşünülmüş. Ben o zamanlar Altı Sigma’da görev yapıyordum. Fabrikayı aldıktan sonra orda Altı Sigma projeleri başlattık. İlk gittiğim zaman Romanya’yı hatırlıyorum. 2002-2003 yıllarında. Çok değişti o zamandan bu zamana Romanya. O zaman gerçekten bir Doğu Avrupa ülkesi olduğunu gittiğinizde hissedebiliyordunuz. Mimarisi, şehrin yapısı, arabalar, insanlar. 10 sene içinde ama Romanya gittikçe bir Avrupa ülkesi havasına büründü. Bu doğal olarak pazara da yansıyor. Şuan Doğu Avrupa’nın kendi sıkıntıları var. Doğu Avrupa’nın büyüememe, işte Avrupa’nın içinde bulunduğu durum, ekonomik koşullardan dolayı onların da istedikleri yatırımları yapamama ya da halkın arzuladığı gibi refahın artmaması gibi şeyler var ama bunlar olabilir. Her coğrafyada olabilecek olası durumlar. Romanya’da baktığınızda hem büyüen bir pazar, büyüme potansiyeli olan bir pazar, Avrupa’ya ihracat yapmak için iyi bir pazar. Hem de AB’nin içinde de olması iyi bir avantaj. O sebeplerden dolayı iyi bir üs. AB’nin içinde olması da şu sebepten avantaj. Biz her ne kadar gümrük birliği kapsamında olsak da bazı servis, ticaret anlaşmaları Türkiye ile ilgili ülke arasında AB’den daha sonra devreye giriyor. Örneğin, Güney Afrika’da durum buydu. Buzdolabı için biz Türkiye’den buzdolabı göndersek gümrük vergisi ödememiz gerekiyordu. Ama Romanya’dan gönderdiğinizde bunu ödemiyoordunuz. Defy’ı aldığımız zaman. AB üçüncü ülkelerle örneğin anlaşma yapıyor. Siz gümrük birliğine üye olduğunuz için size ürünlerini göndermeye başlıyor. Ama siz AB’nin anlaşmasını takip ediyorsunuz, serbest ticaret anlatmamasını. Fakat burada bir kast farkı oluyor. Şimdi bizim gümrük birliği anlaşmamız, serbest ticaret anlaşmamız üçüncü ülkeyle yapılmadıysa henüz AB’de varsa eğer o zaman Romanya üzerinden biz ihracat yapabiliyoruz. Güney Afrika böyleydi. Türkiye’nin serbest ticaret anlaşması devreye girmemişti, o yüzden biz Romanya’dan oraya buzdolabı gönderebiliyorduk. Çünkü AB ile Güney Afrika arasında serbest ticaret anlaşması var. Romanya’nın da öyle bir avantajı var. AB ülkesinde faaliyet gösteren bir buzdolabı fabrikası baktığımız zaman. (Evren Aksoy, *Stratejik Planlama Yöneticisi, 2013*)

Son olarak Rusya’daki operasyonlarını anlatan Sezgin, Rusya pazarının büyüyecek olmasının, hem bu pazara hem de etrafındaki ülkelere özellikle Türki cumhuriyetlere satış yapmak istemelerinden dolayı burada sıfırdan yatırım bir tesis

kurduklarını belirtmiştir. Sezgin, buradaki işletmelerinden hem iç pazara hem de grup şirketlerine satış gerçekleştirildiğini belirtmiştir. Rekabetin olduğu bu pazarın zor bir pazar olduğunu belirten Sezgin, özellikle Koreli firmaların bu pazarda iyi iş yaptıklarını belirtmiştir. Sosyalizm geçmişleri nedeniyle bu ülkenin rekabetçiliği destekleyecek alt yapılara sahip olmamalarının (örn. yan sanayi)¹⁶⁵ bu ülkede iş yapmayı zorlaştırdığını ifade etmiştir. Bunlara ilaveten ayrıca Rus çalışma anlayışının da bir zorluk yarattığını belirten Sezgin, buradaki yerel işçilerin çalışkan olmadıklarını, her işte çalışmak istemediklerini, yaşam tarzlarının çok rahat olduğunu belirtmiştir. Rusya’da diğer yurt dışındaki üretim şirketlerinde olduğu gibi satın alma değil de, sıfırdan yatırımı tercih ettiklerini sorduğumuzda Sezgin, herhangi bir markayı satın alabilmek için satın alınacak markanın performansının önemli olduğunu belirtmiştir. Ayrıca sizin şirketiniz ile uyum sağlaması gerektiğini de ifade etmiştir. Teşvik durumları önemli olduğunda, yeni yatırımı gerçekleştirmenin daha anlamlı olduğunu belirten Sezgin, Rusya’da satın almaya değer istedikleri ölçekte bir işletme olmadığını belirtmiştir. Bunun nedeni olarak sanayi ve ekonominin yeteri kadar gelişmediğini belirtmektedir. LG gibi firmaların da Rusya’da sıfırdan yatırım yaptıklarını belirten Sezgin, Rusya’nın önemli bir pazar olduğunu, büyüme potansiyelinin olduğunu, doğal kaynakları nedeniyle büyüyen bir ekonomi olduğunu bu yüzden o pazarda bulunmak gerektiğini ifade etmiştir. Sezgin, Türki cumhuriyetlere buradan yapılan ihracatlarda vergi indirimi söz konusu olduğunu belirtmiştir.

Aksoy ise Rusya’da yapılan yatırımın nedenine ilişkin şunları belirtmiştir.

“Rusya’ya baktığınızda çok geniş bir coğrafya. Gelişmekte olan bir coğrafya. İçinde olmanız o pazara hizmet etmek için önemli bir kriter. Yani orada olursanız o pazara daha iyi hizmet ediyorsunuz. Zaten başlı başına lojistiğin bir başarı faktörü olduğu bir coğrafya. Buradan gönderdiğiniz zaman iş daha da zorlaşıyor. Onun yanında Rusya ile Türkiye arasında gümrük var. Gümrükleri geçmeniz gerekiyor. Onlar size bir dezavantaj olarak gelebiliyor. Şimdi çok büyük bir coğrafyada, hem lojistik anlamda avantajlar yakalayabilecek hem gümrük anlamında avantajlar yakalayabilecek ve o coğrafyanın da büyüme potansiyeline inanıyorsanız o zaman o coğrafyaya yatırım yapmak önünüze çıkıyor. Öyle söyleyim. Rusya gibi bir ülkede biz var olmak istiyorsak ciddi bir de oyuncu isek yatırım yapabiliriz diye onu değerlendirdik, zamanında bu şekilde değerlendirildiğini söyleyebilirim size” (Evren Aksoy, *Stratejik Planlama Yöneticisi*, 2013)

¹⁶⁵ Örnek de Sn. Emre Sezgin’e aittir.

Rusya’da herhangi bir şirket almayı sıfırdan bir tesis yatırımı yapmanın gerekçesi sorulduğunda ise Aksoy şu değerlendirmede bulunmuştur:

“Şirket almak tabii her zaman bir alternatif. Ama şirket almak için de birkaç kriter önemli. Birincisi size uygun bir hedef şirket olması gerekiyor. Nedir kastım, uygun hedef şirket ile. Belli ürünleri üretme kapasitesi ya da yeterliliği. Biz bunları tabii iyileştirebiliriz ama hani bir üretim var mı, çünkü yaptığımız üretim şirketi onu karşılayabilmesi lazım. Markası var mı? Kanala penetrasyonu var mı? Yani sadece modern kanallara değil geleneksel kanallara da erişebiliyor mu? Tüketici hizmetleri konusunda, servis konusunda bir yetkinliği var mı? gibi sorulara cevap arıyoruz. Şimdi öyle baktığınızda ve bunu da bizim ödemeyi kabul edeceğimiz rakamlardan yapmaya çalışmayız, yani hepsini yanyana koyuyorsunuz bütün bu kriterleri, öncelikle uygun ülkede olacak, ondan sonra o ülkede bu saydığım kriterlere sahip olacak, markası bilinirliği, pazar payı, servisi vesaire, ondan sonra bunu istediğiniz fiyatta yapacaksınız. Yani bunların hepsini aldığınız fiyat sizin yatırım fiyatınızın üzerinde olmayacak. Öyle baktığınız zaman, demek ki o zaman o koşullara uygun bir şirket olmamış, o sebeplerden dolayı da böyle yapılması daha uygun görülüş diye söyleyebiliriz. Şimdi şöyle bir şey, bir şirket almak istediğiniz zaman mutlaka her şirketin de bu kriterlerden birkaç tanesine uymayan yanı oluyor. Hepsi bir anda olmuyor. Defy o açıdan örneğin şanslı olduğumuz bir şirketti. Defy çünkü bunların çoğunu sağlayan bir şirketti. Öyle olduğu zaman da biz arkasından koşutuyoruz. Ama hepsi uymadığı zaman. Örneğin, markası yok ama üretim tesisi var, o zaman ben üretim tesisini zaten kendim yaparım ve daha iyisini yaparım çünkü onların üretim tesisleri zaten belli bir teknolojiye. Ben oraya gider kendim fabrikayı kurarım, en azından istediğim yerde, istediğim koşullarda, istediğim makine teçhizatla kendim tasarlayarak bunu yaparım, daha iyi bir koşul elde etmiş olabilirim ona o kadar para vereceğime gibi bakabiliyoruz. Ama iyi koşulları yakaladığımız zaman Defy örneğinde olduğu gibi hem markası, hem fabrikası hem servisi, o zaman da almayı tercih edebiliriz. Yani burada şey çok önemli. Hedeflediğiniz ülke olsun. Ondan sonra belli kriterleri sağlıyor olsun. Sizin için overlap diyeceğim. Yani overlap’ı az olsun. Sizin faaliyet gösterdiğiniz alanlarda onlar çok faaliyet göstermiyor olsun. Sizin orada örneğin bir pazar payınız varsa onu aldığımız zaman biri diğerinin pazar payını azaltmasın. Bunların hepsine bakıyoruz satın alma esnasında.” (Evren Aksoy, *Stratejik Planlama Yöneticisi*, 2013)

Genel olarak Arçelik’in uluslararasılaşmasındaki önemli hususu değerlendiren Sezgin, Arçelik’in rakiplerini takip ettiğini belirtmiş ve rekabet açısından şu değerlendirmede bulunmuştur.

“Şirketlerin büyümesi lazım. Herkes masaya dünya haritası koyarak iş yapıyor. Rekabetin gerisinde kalmamak gerekir. Belirli bir bölgede rakibi yalnız bırakıp onun büyümesine izin verirsiniz rakip güçlenir. Rekabeti her yerde yapmak lazım. Bosch Türkiye’ye geldi ve ciddi bir pazar payı aldı. Rahatsız etti. O yüzden sizde onun ülkesine gidip rekabetçi olarak yer almalısınız. Büyümeyle rekabeti korumak, hacim yaratmak ve maliyetleri düşürmek gerekiyor aksi takdirde rekabet edemezsiniz. Yatırımlarda oyuncuların hamlelerini dikkate almak gerekiyor” (Emre Sezgin, *Uluslararası Satış Geliştirme Yöneticisi*, 2013)

Arçelik’in ana uluslararasılaşma mantığını ve üretim yaptıkları ülkelere giriş mantıklarını açıklayan Sezgin ve Aksoy, diğer sorulara ilişkin değerlendirmeler izleyen açıklamalarda sunulmuştur.

Görüşme sorularındaki altıncı soru olan ve uluslararası otaklıkların var olup olmadığının belirtilmesi istenen soruya Sezgin, eğer üst segment grubunda ve markası üst düzeyde ise bu ürünler için OEM yaptıklarını belirtmiştir. Bunun bilgi transferi sağladığını belirten Sezgin, teknoloji transferi ve know how oluşturma açısından faydalı olduğunu belirtmiştir. Aksoy da belirli markalara ürünleri ürettiklerini belirtmiştir. Tarihsel süreçte işletme büyüklüğünün değişimi ile ilgili soruya, Aksoy, istihdam açısından Türkiye'nin öncü şirketlerinden biri olduğunu, ölçeğin sektör açısından önemli olduğunu, ürünleri bir işletme gibi organize ettiklerini yani bir ürün bir işletme şeklinde yapılandırdıklarını (örn. buzdolabı işletmesi, çamaşır makinası işletmesi)¹⁶⁶ ve bunların kimisi Avrupa'nın, kimisi Dünya'nın tek çatı altında en büyük kapasiteleri olduğunu, ürün başına genel giderleri düşürmek için büyüklüğün önemli olduğunu belirterek büyüyerek rekabetçi olmayı sağlamaya çalıştıklarını ifade etmiştir.¹⁶⁷ Sezgin, pazarlama yetkinliklerinin Arçelik'in uluslararasılaşmasında çok önemli olduğunu, marka olarak büyüme stratejisini takip ettiklerini ve pazarlama konusundaki yurt içi ve yurt dışı tecrübenin olumlu katkılarının olduğunu belirtmiştir. Aksoy da, Arçelik'in Türkiye'nin öncü markalarından biri olduğunu, Beko'nun sektöründe ikinci marka olduğunu ifade etmiştir. Bu durumun önemli olduğunu belirten Aksoy, Beko markasının Avrupa'da önemli bir konuma geldiğini ve Avrupa'da ikinci marka olduklarını belirtmiştir. Aksoy hem kanallarda tüketiciler mal sunanlar için tercih edilebilir bir marka olmanın hem de tüketiciler için tercih edilen bir marka olmanın önemli olduğunu belirterek, pazarlama konusunun önemine işaret etmiştir. Beko markasını değerlendiren Aksoy, yapılan pazarlama faaliyetleri ile Beko'nun Avradaki ilk 10 markadan biri olduğunu ve beyaz eşya sektörü için iyi bir seviyeye ulaştığını da ayrıca ifade etmiştir. AR-GE'nin uluslararasılaşma sürecine nasıl yansıdığı sorulduğunda, Sezgin, AR-GE faaliyetlerinin uluslararasılaşmalarına olumlu ve çok yansıdığını belirten Sezgin, yeni ürün oluşturabilme ve yeni modelleri devreye alma konusunda çok avantajlı olduklarını belirtmiştir. Arçelik'in en güçlü yönünün teknolojik altyapısı, ürün geliştirme becerisinin, AR-GE faaliyetlerinin ve ürün

¹⁶⁶ Örnek de Sn. Evren Aksoy'a aittir.

¹⁶⁷ 2012 Arçelik A. Ş. faaliyet raporuna göre grup'un bünyesinde istihdam edilen ortalama personel sayısı 22. 839'dir. 2004 yılında ise bu sayı 10. 283'dir (Arçelik A. Ş. 2005 Faaliyet Raporu). 8 yılda çalışan sayısı artışı % 122,10 'dur.

kalitesi olduğunu belirten Sezgin, bu özellikleri nedeniyle yurt içi pazarda çok güçlü olduklarını, değerli ürünleri yani üst segment ürün gruplarını satabildiklerini ve güçlü markalara sahip olduklarını ifade etmiştir. AR-GE'nin yıllar içerisinde geliştiğini ifade eden Sezgin, teknolojik alt yapı ve AR-GE gücüne bağlı olarak üstün özellikleri ürünlere yansıtıldıklarını ifade etmiştir.¹⁶⁸ Aksoy'a AR-GE yetkinliklerinin uluslararasılaşmalarına nasıl yansıdığı sorulduğunda ise, 1991 yılında AR-GE merkezlerini kurduklarını ve bunun o zaman için çok önemli ve vizyoner bir karar olduğunu ve o zamandan beri kendi teknolojisini geliştiren bir işletme olduklarını belirtmiştir. 2012 yılında uluslararası patent başvurularının Türkiye'den dörtte birini Arçelik'in yaptığını belirten Aksoy, AR-GE'ye ciddi yatırım yaptıklarını ve Türkiye'nin patent şampiyonu olduklarını belirtmiştir.

Faaliyet gösterdikleri ülkeler ile Türkiye'nin kurumsal mesafesini değerlendirilmesi talep edildiğinde Sezgin, eğer o ülkelerin kurumsal düzenlemelerine ilişkin sorunların olması durumunda yatırım yapılmayacağını ve o ülkeye girilmeyeceğini belirtmiş ve soru 10'da belirtilen durumların faaliyet gösterdikleri ülkelerde söz konusu olmadığını belirtmiştir. Faaliyet gösterilen ülkeler ile Türkiye'nin kültürel açıdan yakınlığının değerlendirilmesi talep edildiğinde ise, nispeten Avrupa ülkelerinin daha yakın olduğunu belirtmiştir. Avrupa ülkelerinin daha planlı, modern ve uzun yıllardır o ülkelerde bulunmaları nedeniyle o ülkelere faaliyetleri açısından daha yakın olduklarını da ilave olarak belirtmiştir. Yatırım yaptıkları ülkelerde gerek Türkiye'den başka işletmelerin, gerekse Türkiye'den kendi sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerin varlığından haberdar olup olmadıklarının değerlendirmeleri istendiğinde Sezgin, bunun bir karar kriteri olmadığını belirtmiştir. Aksoy da, faaliyet gösterdikleri hükümetlerin etkilerini değerlendirirken faaliyet gösterdikleri ülkelerde işletme faaliyetleri kısıtlayıcı etkilerin bulunmadığını belirtmiş ve özellikle doğrudan yatırımları çekmek için ülkelerin yatırımcılara destekleyici şekilde davrandıklarını belirtmiştir. Aksoy, ayrıca, gelişmekte olan ülkelerde bazı bürokratik olarak sorunlar olsa da, yatırımcılara yardımcı olduklarını belirtmiştir.

¹⁶⁸ Arçelik'in kurumsal tanıtım broşüründe şu bilgiler Arçelik'in AR-GE konusundaki gücüne örnek olarak aktarılabilir: "Türkiye'den Dünya Fikri Haklar Örgütü'ne (WIPO) yapılan uluslararası patent başvurularının ise 1/3'ünden fazlasını Arçelik A. Ş. gerçekleştirmiştir. "; "Uluslararası platformda, Arçelik A. Ş. Dünya Fikri Haklar Örgütü tarafından hazırlanan "İlk 500 PCT Başvuru" listesine son üç yılda ismi ile yer alan tek Türk Şirketi. " http://www.arcelikas.com/UserFiles/file/medya/ArçelikAS_Kurumsal_Sunum_Eylul_2013.pdf (Erişim Tarihi: 01-02. 08. 2013)

Faaliyette buldukları ülkelerin kültürel açıdan yakınlığı ile ilgili değerlendirmesi istenen Aksoy, kültürel açıdan yakın veya uzak şeklinde bir değerlendirme yapmanın mümkün olmadığını, küresel bir şirket vizyonu ile hareket ettiklerini belirtmiştir.

İşletme grubuna bağlı bir firma olmanın uluslararasılaşmaya ne gibi katkılarının olduğunu değerlendirilmesi istendiğinde ise Sezgin, grubun bağlantılarından faydalanmanın önemli olduğunu ve grubunun diğer üyelerinin başka ülkelerinde faaliyette bulunması söz konusu ise bunun katkısı olduğunu ve grup sinerjisinden yararlanmanın avantaj sağladığını belirtmiştir. Aksoy da, grup içersinde yer almanın avantaj sağladığını, dezavantajının söz konusu olmadığını belirtmiştir.

Arçelik'in 100 civarı ülkeye ihracatı olduğunu belirten Sezgin, yurt dışı satışların aşağı yukarı % 55, yurt içi satışların % 45 düzeyinde olduğunu belirtmiştir.¹⁶⁹ Yabancı ortakla tek ortak girişimin ise LG ile eşit hisseli (%50'şer) Arçelik LG firmasını kurduklarını ve klima üretimi gerçekleştirdiklerini belirtmiştir. Benzer bilgi Aksoy tarafından da belirtilmiştir. Sezgin, uluslararası birimlerin başarımlarına ilişkin değerlendirmenin de performans değerlendirme sistemi ile takip edildiğini ve satış cirosu, karlılık, faaliyet karlılığı, çalışan memnuniyeti, gider yönetimi, üretim şirketleri için servis arıza oranı, stoklar, pazar payı gibi bir çok kriter temelinde yapılan değerlendirmeler her yıl sonunda yapıldığını belirtmiştir.

Aktarılan bu görüşme notlarına ilave olarak Tablo 73.'de Arçelik'in uluslararasılaşması, AR-GE ve yenilikçilik konularında bazı olaylar tarihsel süreç içerisindeki kronolojik olarak belirtilmiştir.

¹⁶⁹ Arçelik'in kurumsal tanıtım broşürüne göre, 2012 yılında konsolide satışların % 58'i uluslararası satışlardan gelmiştir. (http://www.arcelikas.com/UserFiles/file/medya/ArcelikAS_Kurumsal_Sunum_Eylul_2013.pdf. Erişim Tarihi: 01-02. 08. 2013)

Tablo 73. Arçelik'in Uluslararasılaşma, AR-GE ve Yenilikçilik Konusunda Tarihel Olay Örüntüsü

1955	Arçelik A. Ş. kuruldu.
1959	Türkiye'nin ilk çamaşır makinesi üretildi.
1960	Türkiye'nin ilk buzdolabı üretildi.
1988	Birleşik Devletler'e ihraç edilmek üzere OEM uygulamasının başlatıldı (Sears Roebuk için Kenmore markası)
1991	Ar-Ge Merkezi kuruldu.
1997	Avrupa'ya OEM uygulamasının başlatıldı. (Whirlpool)
1998	6 sigma kalite programına geçilmesi ve Koç Holding ev aletleri biriminin yeniden organizasyonu yapıldı.
1999	Arçelik-LG klima ortak girişimi kuruldu.
2000	İhracat için Beko markası benimsendi.
2001	Fransız Brandt şirketi satın alınamadı.
2002	Avrupa'da markalar alındı. (Blomberg, Elektra Bregenz, Leisure ve Flavel)
2002	Rumen ev aletleri şirketi Arctic satın alındı.
2003 ^(†)	Tescil edilen patent sayısı: 8
2004 ^(††)	Grundig şirketi, İngiliz Alba şirketi ile eşit hisseli ortaklıkla satın alındı.
2004 ^(†)	Tescil edilen patent sayısı: 6
2005	Romanya'daki Arctic tesislerinde, sveik tipi derin dondurucu üretim hattı devreye alındı.
2005 ^(†)	Tescil edilen patent sayısı: 14
2006 ^(†)	Tescil edilen patent sayısı: 11
2006	Rusya buzdolabı ve çamaşır makinesi üretim tesisi hizmete açıldı.
2007 ^(*)	Çin'de "Changzhou Casa-Shinco Electrical Appliances Co. Ltd." adlı şirket satın alındı.
2007 ^(*)	Beko Elektronik A. Ş. , Grundig Multimedia Şirketi ve Grundig markasının tamamının sahibi oldu.
2007 ^(†)	Tescil edilen patent sayısı: 108
2008 ^(†)	Tescil edilen patent sayısı: 67
2009 ^(†)	Tescil edilen patent sayısı: 83
2009 ^(*)	Türkiye'nin ilk 4 kapılı buzdolabı üretildi.
2010 ^(*)	Türkiye'nin ilk 3 boyutlu LED televizyonu üretildi. Kendi sınıfında "Dünyanın En Az Elektrik Enerjisini Tüketen", ilk A+++ No Frost Buzdolabı Üretildi
2010 ^(†)	Tescil edilen patent sayısı: 95
2011 ^(*)	Arçelik A. Ş. , Güney Afrika'nın lider beyaz eşya üreticisi, Defy Appliances (Proprietary) Limited ("Defy") şirketini satın aldı.
2011 ^(**)	Ar Dutch Tayvan ve Beko Avustralya şirketleri kuruldu.
2011 ^(†)	Tescil edilen patent sayısı: 68
2012 ^(†)	Tescil edilen patent sayısı: 92
2012 ^(***)	Beko Mısır ve Beko Ukrayna şirketleri kuruldu.

Kaynak: Tarihlerin yanında herhangi bir simge belirtilmemiş ise Bonaglia vd. 2008 çalışmalarındaki bilgiler kullanılmıştır. Bu tablo Bonaglia vd. 2008 tablosunun tarafımca geliştirilmiştir halidir. Simgelere ait kaynaklar aşağıda belirtilmiştir:

^(†) Türk Patent Enstitüsü. Tescil edilen patentler Türk Patent Enstitüsü'nce tescil edilen patentlerdir. Veri setinde başvuru sahibi olarak Arçelik A. Ş. , Arçelik Anonim Şirketi, Arçelik-LG Klima Anonim Şirketi, Arçelik-LG Klima Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi olarak geçen isimlere ait tescil sayıları.

^(††) Grundig 2004 Faaliyet Raporu.

^(*) Arçelik A. Ş. Kurumsal Sunum Kilometre Taşları,

http://www.arcelikas.com/UserFiles/file/medya/ArcelikAS_Kurumsal_Sunum_Eylul_2013.pdf, (Erişim Tarihi: 04. 10. 2013).

^(**) Arçelik A. Ş. 2011 Faaliyet Raporu.

^(***) Arçelik A. Ş. 2012 Faaliyet Raporu.

Yukarıda seçilen bazı bilgilerin içerildiği tablodan da anlaşılacağı üzere Arçelik Türkiye’de tescil ettirdiği patent sayısı ile AR-GE konusunda yıllar içerisinde geliştirildiğini, üretimini yapılan ürünlerde yenilikçi ürünler üretebildiğini ve ağırlıklı olarak satın almalarla ile dünya’daki birçok önemli pazarda olduğu görmekteyiz.

4. 2. 1. 2.) Ram Dış Ticaret A. Ş.

Koç grubuna bağlı uluslararası birimleri olan bir diğer işletmesi olan Ram Dış Ticaret A. Ş. 1970 yılında kurulmuştur¹⁷⁰. Tablo 72’de de görüldüğü üzere Ram Dış Ticaret A. Ş. ’nin beş ülkede temsilcilik ofisleri olduğu görülmektedir. Can Duatepe, işletmenin Koç grubunun Japonya’daki sistem baz alınarak¹⁷¹ ihracat ve ithalatını yapmak için kurulduğunu belirtmiş ve zamanında Koç grubunun işletmelerinin ihracatı yapan bir işletme olduğunu belirtmiştir. Ram’ın bugünkü Koç Grubu yönetim kurulu başkanı olan Mustafa Koç’un Ram hakkındaki tanımlamasını aktararak Ram’ın dış ticaret konusunda bir okul olduğunu belirten Duatepe, zamanın grup şirketlerinin ihracatını yapan bir firma iken zaman içerisinde grup şirketlerinin kendi ihracatlarını kendileri yürütüyor olmalarıyla Ram’ın yapısının değiştiğini belirtmiştir. Buna ilişkin bir örnek vererek zamanında 400 kişilik bir ekip iken günümüzde 40 kişilik bir ekiple çalışmalarını sürdürdüklerini ifade etmiştir. (Can Duatepe, Bölgesel Satış Yöneticisi, 2013). Ram’ın gelişimini değerlendiren Duatepe, vermiş olduğu aşağıdaki örnekle hem devletin iş sistemindeki rolüne örnek olması açısından hem de Ram’ın tarihsel süreçteki geçirdiği evrimi anlamak açısından belirtilmeye değer olabilir.

“Zaman içerisinde Ram’ın da oynadığı roller değişmiş durumda. Bugün günün şartlarına biraz ayak uyduruyoruz. 80’lerde Özal döneminde verilen teşvikler ki o dönemki zaten dış ticaret şirketlerinin, büyük grupların kurduğu dış ticaret şirketlerinin, kuruluş amacının başında o geliyordu. Siz ne zaman ki birçok farklı şirketinizin ufak ihracatlarınızı tek bir çatı altında birleştirdiğiniz zaman ona göre daha yüksek teşvik alabiliyordunuz. Bu teşvikler kalktıktan sonra bu tür şirketlerin de eski cazibesi kalmadı. Fonksiyonlarını yitirdiler. Bu amaçla kurulmuş iseniz, bu olanak kalkıyor. Ram’a da baktığımız zaman, zamanında bizim genel müdürlüğümüz Mecidiyeköy’de birden fazla

¹⁷⁰ <http://www.ram.com.tr/tr/icerik/ram-oykumuz/3> (Erişim Tarihi: 06. 08. 2013)

¹⁷¹ Ram Dış Ticaret A. Ş. ’nin resmi internet sitesinde kuruluş kısmında bu öykünme şu şekilde tarif edilmiştir: “Koç Grubu kurucusu Sayın Vehbi Koç’un bir Japonya seyahati sırasında gözlemleri, Ram gibi bir ihracat şirketinin kuruluş fikrini oluşturmuştur. Büyük bütçeleri ile Japon ekonomisinin gelişiminde önemli rol oynayan genel ticaret şirketleri, Japonya’daki adı ile 'sogo shosha'lar, Vehbi Koç’un ilgisini çekmiştir. Türkiye’ye dönüşünde, Vehbi Koç, ihracat ve buna bağlı ithalat işlemlerini gerçekleştirecek bir şirketin Koç Grubu için büyük bir değer olacağına karar verir. Böyle bir şirketin varlığı, Grup şirketlerinin ayrı ayrı ihracat aktivitelerini yönetmelerine kıyasla hem daha karlı, hem de başarı şansı daha yüksek bir alternatiftir. Bunlar gözönüne alınarak 16 Kasım 1970 tarihinde Ram Dış Ticaret A. Ş. kurulur.” <http://www.ram.com.tr/tr/icerik/tarihce/14> (Erişim Tarihi: 06. 08. 2013)

binada olduğumuz dönem de var, 8 kat 400 kişi olunan dönem de var. Bugün gördüğünüz bu tek kat yerde, hani bir zaman 400 kişi olan ekip bugün 40 kişiyle limitli. Ama gelinen nokta itibariyle, hani 400 kişiyle edilen karla 40 kişiyle ettiğiniz kar, 40 kişiyle ettiğiniz kişi açısından daha yüksek” (*Can Duatepe, Bölgesel Satış Yöneticisi, 2013*).

2002 yılında Ram’da yapılan reorganizasyon¹⁷² ile grubun bire bir ihracatını yapmaktan ziyade servis ağırlıklı çalışır hale geldiklerini belirten Duatepe, günümüzde Ram’ın Koç grubunun iç piyasada toplu saç alımını yaptığını (örn. en başta Erdemir’den otomotiv olsun, beyaz eşya olsun grubun saç ihtiyacını karşılamak)¹⁷³ ve grubun firmalarının yan sanayi ürünlere olan ihtiyaçlarını karşılayan, yöneten bir işletme duruma geldiklerini belirtmiştir. Duatepe, demir çeliğin ana işlerinden bir tanesi olduğunu belirtmiştir. Bir diğer iş birimi olarak Havacılık faaliyetlerini belirten Duatepe, Türki Cumhuriyetlerde Boeing ve hem Türkiye’de hem de Türki Cumhuriyetlerde Amerikan Sikorsky sivil helikopterlerinin temsilcilerini yaptıklarını belirtmiştir. Duatepe, Türki Cumhuriyetlerdeki ofislerin bu departmana bire bir hizmet verdiğini belirtmiştir. Yapılan bir diğer iş kategorisinin genel ticaret departmanı altında yapılan işler olduğunu belirten Duatepe, son yıllarda bu iş departmanın Irak’a Koç grubunun şirketi olan Tüpraş üzerinden benzin, fuel oil, dizel sattıklarını belirtmiştir. Duatepe’nin genel ticaret kapsamında yaptıkları bu işin değerlendirmesini aktarmak, Ram’ın grup içindeki rolünü anlamada faydalı olabilir.

“Bu departman son 3 ya da 4 senedir Irak’a fuel oil, benzin, dizel satıyor¹⁷⁴. Ram’ın yapabildiği en güzel işlerden bir tanesidir. Şöyle ki, bir tarafta rafineri var grubumuza ait, öbür tarafta da potansiyel bir iş var. Bu iş en başta Amerikan güçleriyle başladı, hala da onların farklı birimleriyle devam ediyor. Böyle bir iş Tüpraş’ın işi değil. Böyle bir işle ilgilenmez. Ama biz gidip, bu işi bulup getirdiğimiz zaman, riskini de biz üzerimize aldığımız zaman, ben buradan nakliyeci firmaları ayarlar, öbür taraftan malı alır, öbür tarafa teslim ettiğim zaman, eldeki imkanları kullanarak herkesin mutlu olacağı, buraya ek bir iş, gelir elde ediyorsunuz, kendi katma değerinizi ortaya koyuyorsunuz, tüm organizasyonu alıp yönetip kontrol ediyorsunuz ve alan mutlu, satan mutlu, böyle bir şey geliştiriyorsunuz. Hani tek başına farklı birimlerin yapmayacağı, kendi ilgi alanları ve ya faaliyet alanları olmayan şeylerde bunları bir araya getirerek bir hani şeker var, un var niye helva yapmıyoruz. Biz genelde bu helvayı yapıyoruz. Ama bu tip fırsatları yakalamak da çok kolay olmuyor. Hergün karşınıza çıkan bu tip bir fırsat yok. Ama esas bizim işimiz bu. (*Can Duatepe, Bölgesel Satış Yöneticisi, 2013*)

¹⁷² Duatepe, bu reorganizayının nedeni olarak 2001 krizini belirtmiştir. (*Can Duatepe, Bölgesel Satış Yöneticisi, 2013*).

¹⁷³ Örnek de Sn. Can Duatepe’ye aittir.

¹⁷⁴ Bu iş faaliyeti ilginç gelebilir. Duatepe’ye Irak’a bu ürünleri satmanın mantığı sorulduğunda, ABD’nin müdahalesi sırasında Irak’daki rafinerilerin vurulduğunu belirtmiş ve bu nedenle petrol üreten bir ülkeye petrol ürünlerinin satılabildiğini belirtmiştir. (*Can Duatepe, Bölgesel Satış Yöneticisi, 2013*).

Bu departmanın farklı fırsatları değerlendiğini belirten Duatepe, bir dönem Güney Amerika'dan meyva getirdiklerini, eskiden gruba bağlı olan Migros şirketi için karkas et ithalatı yaptıklarını örnek vererek günün koşullarına uygun fırsatları değerlendirdiklerini belirtmiştir. Ford kamyonlarının özellikle Türki Cumhuriyetelerde satışlarını gerçekleştirdiklerini belirten Duatepe, Ram'ın grup şirketlerinin satışlarına yönelik iş yaptıklarını belirtmiştir.

Cezayir'i değerlendiren Duatepe, bu pazar için eski fırsatların olmadığını belirtmiş, zamanında bu ülkeye et, salça, yağ, döküm radyatör, şöben, soba gibi ürünleri sattıkları dönemden bugün sadece Otokar'ın savunma sanayi işlerini yaptıklarını belirtmiştir.

Irak'ı eski ve her zaman çalıştıkları, doğal pazarların biri olarak nitelendiren Duatepe, önemli pazarlardan biri olduğunu belirtmiş ve jenatörler için gerekli yakıtı sağladıklarını belirtmiştir. Duatepe, zamanında İran'ı da önemli bir pazar olarak nitelendirmiştir fakat bugün politik nedenlerle bu pazarda yer almadıklarını belirtmiştir.

Kazakistan, Özbekistan ve Azerbaycan ofislerinin tamamıyla havacılık departmanı ile çalışan birimler olduğunu ve bu departmanın işlerini takip eden birimler olduğunu ifade eden Duatepe, bu üç ülkede son yıllarda ciddi sayıda Boeing uçaklarının satışının gerçekleştirildiğini belirtmiştir. O bölgenin tamamıyla havacılık üzerine olduğunu belirten Duatepe, 2005-2006'dan bu yana havacılık departmanının etkinliğini arttırdığını belirtmiştir.

Ram'ın neden sadece bu ülkelerde faaliyet gösterdiğini örneğin Avrupa'ya açılmadığı sorulduğunda ise Duatepe'in değerlendirmesi hem zaman içerisinde Ram'ın rolünü anlamak açısından hem de grubun diğer şirketleri ile etkileşimini anlamak açısından dikkat çekici olduğu belirtilebilir. Duatepe, Ram'ın neden diğer pazarlarda olmayıp da bu pazarlarda yer aldığını sorduğumuzda verdiği cevap şöyledir.

“Ram'ın esas misyonu ormana dalıp nerede ne varmış, yani ilk keşif şeyini yaptıktan sonra ihtiyacı ve eldeki üreticileri birbirleri ile aynı masaya getirtip oturtuktan sonra sizin göreviniz bir bakıma bitmiş oluyor. Onlar ikisi tanıştıktan sonra ki bu iş internet çıkmadan önce çok daha önemli ve zor bir işti, gidip orada adamı bulup belli bir ticareti belli bir volume getirdikten sonra üretici diyor ki, karşılıklı olarak siz anlaşıyorsunuz, birbirimizi bulmuşuz, halimizden memnunuz iş yürüyor, Ram'a ben ayrıca neden bir komisyon ödeyeyim. Sizin içinde benim içinde aynı şey geçerli. Onun için bizim

rolümüz orada bitiyor. Belli bir dönemden sonra çıkılıyor ki Avrupa, yıllardan beri Türkiye'nin ciddi anlamda en fazla ihracatını yaptığı yerler. Eskiden İngiltere'de mesela Beko UK var ki o tamamıyla Arçelik'in şirketi olup, İngiltere'de Arçelik'in işlerini takip eder. Eskiden Ram France'dı, Fransa'daki şirket Beko France adını aldı. Orada bizim hisselerimiz vardı, sattık. Tarih içerisinde şöyle baktığımız zaman, Migros'un Rusya'da başlayıp bütün bölgeye yayılan Ramstore adı altında başlayan işletmelerinin altında yine Ram'ın imzası vardı. . . . İlk o dükkanları orada kuranlar, alt yapıyı hazırlayan ve hayata geçiren yine Ram'dır. Tarihçeye bakıldığı zaman yapılan iş çok. Avrupa'da da bugün Koç grubunun Bulgaristan'da olsun, Fransa, Almanya, Avusturya, İngiltere şirketleri var. Bunların hepsinde kendi şirketlerimiz var. Bazıları eski Ram Ofisi olup, Ram şirketi olup aktivitelerinin ağırlığına göre devredilmiş olan yerler. Buranın işi baktık ki artık beyaz eşya ise tamam o zaman Arçelik alsın, götürsün. Nasıl ki diğer yerlerde işi oturtup devrediyoruz, ofislerde keza aynı şekilde oldu. Aktivitelerin ağırlığına göre, onlar da doğal yolunu buldu. Bizim doğal yapı olarak herkesin yaptığını yapmamak, farklı bir şey yapalım onu oradan getirelim burada birleştirelim gibi yapımız olunca, Avrupa'da örneğin İngiltere'de, Almanya'da buzdolabı satmak bizim işimiz değil. O zaten otomatiğe bağlanmış bir şekilde, oradaki şirkette artık oturmuş bir vaziyette, o kendi pazarına satıyor, buradaki kendi ana merkezinden de üretim programında geçiyor kendi malını sevk edip gidiyor. Eskiden bu işler tamamıyla Ram'dan geçerdi. İhracat Ram'dan geçerdi. 80'lerdeki teşviklerle alakalı bir olaydı. Ama bugün artık öyle ihtiyaç da yok. Bugün mesela Otokar'ın ihracatının tamamını veya 4'te 3,5'u diyeyim Ram üzerinden geçer çünkü vergi anlamında avantaj sağlarız. O tip servislerimiz de var. ” (Can Duatepe, *Bölgesel Satış Yöneticisi*, 2013)

Sahip oldukları temsilcilik ofisi olan bu birimlerin ‘kendi başlarına iş yapamayacağını, fatura kesemeyeceğini, ithalat ihracat yapamayacaklarını’ belirten Duatepe, ‘bu birimlerinin görevinin sadece oradaki ithalatçı ile buradaki ihracatçıyı bir araya getirip, operasyonunun pürüzsüz ve sağlıklı yapılmasını sağladığını’ belirtmiştir. Ofislerin kuruluş mantığını Duatepe, şu şekilde açıklamıştır.

“O gelişim şöyle başlıyor. Eskiden çok farklı departmanlar vardı. Kağıt departmanı olsun, kimyasallar vardı, demir çelik vardı, dayanıklı tüketim grubu vardı. Böyle bir sürü departmanın olup aynı ülkede bunların hepsi iş yapmaya başladığı zaman o zaman bir ofise ihtiyacınız oluyor. Bölgenin satıcıları bu departmanların tamamı için gidip o ülkede bir ofis kuruyordu. Normal sistem o şekilde işliyordu. İşlerin bugünkü gidişatından bunlar kalmış durumda elimizde. Çünkü bu bölgelerde halen iş yapılıyor ve getirisi ona göre masrafını karşılıyor ve değer. Yoksa sürekli git gelle baş edilmesi mümkün olmayan yerler. ” (Can Duatepe, *Bölgesel Satış Yöneticisi*, 2013)

Zaman içerisinde büyüklüğün örneğin çalışan sayısı açısından azaldığını, fakat karlılık oranlarının çok yüksek olduğunu belirten Duatepe, ‘şuan zarar eden iş yapmadıklarını’ ve geçmişe oranla daha karlı iş yaptıklarını belirtmiştir. Türkiye ile faaliyet yaptıkları ülkelerin kurumsal mesafesini değerlendirebilmek için 10. soruya ait Duatepe'nin cevaplarını değerlendirdiğimizde, Irak'da ve Cezayir'de devletin ekonomide çok hakim olduğunu, Cezayir'in ‘eski sosyalist bir yapıdan geldiği’ ve bu durumun halkın işletme kurma ve iş yapma bilincine olumsuz etki yaptığını, hem Irak hem de Cezayir'de ‘sanayi ve yan sanayinin gelişmediğini’, faaliyet gösterdikleri Türki Cumhuriyetlerde de yavaş yavaş ekonominin geliştiğini

belirtmiştir. Duatepe, faaliyet gösterdikleri Türki Cumhuriyetlerde de ‘ağırlığını hissettiren bir devlet kontrolü’ olduğunu belirtmiştir. Cezayir’de % 51 Cezayirli’ye ait olmak kaydıyla ancak yabancı yatırımcının şirket kurarak bulanabileceği ve AB ile imzalamış oldukları serbest ticaret anlaşması sayesinde gümrük vergisi olmadan Avruda mal satılabilirken, Türkiye’den gönderildiğinde ise ürüne göre değişen gümrük vergileri ödediklerini belirten Duatepe, bütün faaliyet gösterdikleri ülkelerde bürokratik zorluklarının olduğunu belirtmiştir. Kültürel anlamda yakınlığın değerlendirilmesi istendiğinde, Duatepe, Irak’ın kültürel açıdan yakın olduğu, Cezayir’in geçmişte Osmanlı’dan dolayı yakınlığın günümüzde de devam ettiğini belirtmiştir. Duatepe, bu ülkelerle ofis kurmadan önce de iş yaptıklarını ve iş belli hacime ulaşması sonucu ofis kurduklarını belirtmiştir. Grup şirketi olmanın katkılarını değerlendirmesini istediğimizde, Duatepe, Koç Grubuna bağlı bir işletmenin olmanın iş yaptıkları karşı taraflar açısından güven yaratan bir unsur ve oldukça güçlü bir referans olduğunu belirtmiştir. Temsilcilik ofisleri hariçinde 20-25 ülkeye ihracat yaptıklarını belirten Duatepe, Türkmenistan ve Özbekistan’da kurmuş oldukları otomotiv pazarlaması ve montajı için kurulan Ram Oto birimlerinin kapatıldığını da belirtmiştir.

4. 2. 1. 3.) Yapı Kredi Bankası A. Ş.

1944 yılında kurulan Yapı Kredi bankası, 2006 yılında Koç Bank ile birleşerek Koç Grubuna geçmiştir ve şuan Yapı Kredi'nin %81,80 oranındaki hissesi UniCredit ve Koç Grubu'nun eşit oranlı (%50-%50) bir ortaklığı olan Koç Finansal Hizmetler A. Ş. 'ye aittir.¹⁷⁵

Yatırım ilişkileri müdürü ile yapılan mülakat kapsamında, Tablo 72’den görülen Yapı Kredi Bankasının uluslararası birimleri hakkında yöneticiden edilen bilgileri değerlendirecek olursak, Yılmaz, 3 uluslararası operasyonun Yapı Kredi açısından önemli olduğu belirtmiştir. Bu operasyonlar, Rusya’daki Yapı Kredi Bank Moscow, Azerbaycan’daki Yapı Kredi Bank Azerbaijan ve Hollanda’daki Yapı Kredi Bank Nederland’dır. Hollanda’da bulunma sebeplerinin o ülkede iş yapan müşterilere veya oraya yerleşik ve Türkiye ile iş yapan müşterilerin işlerini kolaylaştırmak olduğunu belirtmiştir (Gülsevin Tuncay Yılmaz, Yatırım İlişkileri Müdürü, 2013). Yapı Kredi Moscow’unda Hollanda’da bulunma sebeplerine çok

¹⁷⁵ <http://www.yapikredi.com.tr/yatirimci-iliskileri/yapi-kredi-hakkinda/Default.aspx>

benzer sebeple bulduklarını belirten Yılmaz, Rusya’da faaliyet gösteren Türk müşterilerin ve Rusya’da yerleşim Türkiye ile iş yapan müşterilere aracı olmak ve yardımcı olmak için bulduklarını belirtmiştir. Azerbaycan’da bulunma sebeplerini değerlendiren Yılmaz, bu pazarda büyüme öngördüklerini, Azerbaycan’da bankacılık sektörünün potansiyeli olduğunu ve bu ülkeye inançları oldukları belirtmiş ve bu ülkeye yatırımlar yaparak ülkede şubeler kurduklarını ifade etmiştir. Yılmaz, Hollanda ve Moskova’da sadece bir ana binaları olan birimleri olduğunu, Azerbaycan’da ise 12 tane şubeleri olduğunu da belirtmiştir. Azerbaycan için bundan sonraki hedeflerinin her sene 3-4 şube açarak o ülkede büyümek istediklerini belirten Yılmaz, Worldcard kredi kartlarını bu ülkeye de lanse ettikleri ve kredi kartında bu ülkede lider olma hedefleri bulduklarını belirtmiştir. Bu ülkede kalifiye eleman yetiştirmek için bankacılık akademisi de açtıklarını belirten Yılmaz, bu ülkeye odaklandıklarını vurgulamıştır. Uluslararası pazarlarda bulunmalarının nedenlerini değerlendiren Yılmaz, uluslararası ortakları olan UniCredit ile aynı pazarlarda rakip olmama nedenini belirtmiştir. Bankacılık sektöründe uluslararası ortağın uluslararasılaşmada bu yönlü etkisini örneklendirmek açısından Yılmaz’ın değerlendirmesini aktarmak faydalı olabilir.

“...uluslararası olarak çok faaliyetimizin olmamasının bir diğer nedeni de hissedarlarımızın bir tanesinin UniCredit olması. Çünkü UniCredit hem bizim bölgemizde hem Avrupa’da çok fazla yerde işletmesi olan, iştiraki olan bir banka, bankacılık grubu diyelim...Koç ve UniCredit % 50-%50 ortaklık. Koç zaten lokal piyasada çok iyi biliniyor biliyorsunuz. UniCredit’te 22 tane Avrupa ülkesinde ve 50 diğer piyasada, bizim bölgemizi de kapsayan diğer piyasada, faaliyet gösteriyor. Onun için aynı ülkede, hem UniCredit hem Yapı kredi mantıklı olmayacağından, UniCredit’in olduğu yerlerde biz faaliyet göstermiyoruz” (*Gülsevin Tuncay Yılmaz, Yatırım İlişkileri Müdürü, 2013*)

Bahreyn’de şubelerinin faaliyetlerini değerlendiren Yılmaz, buradaki şubede offshore işlerin yürütüldüğü ve vergiden avantaj sağlamak isteyen müşterilerin hesaplarını burada tuttuklarını ve değerlendirdiklerini belirtmiştir. Yukarıda bahsedilen birimler haricindeki birimlerin ise oldukça düşük iş hacmine sahip olanlar birimler olduklarını belirten Yılmaz, bu birimler bankacılık hizmetlerine destek olan diğer işler için kurulduğunu belirtmiştir. Yılmaz, İlk odaklarının ve ilk yatırımlarının hep Türkiye olarak düşündüklerini, gelirlerinin anca % 1-2’sinin uluslararası faaliyetlerden edindiklerini ve burada büyüme potansiyelinin yüksek olduğunu da belirtmiştir. Yapı kredi kredi kartı konusundaki uygulamalarının çok iyi olduğunu

belirten Yılmaz, bu konudaki uygulamalarının UniCredit'te faaliyet gösterdiği pazarlar içerisinde en iyi kredi kart uygulaması olduğunu ve bu yetkinliğin Azerbaycan'a taşındığını ve oradaki faaliyetleri etkin olarak yerine getirmede katkısı olduğunu belirtmiştir. Sürekli araştırma geliştirme faaliyeti yaptıklarını belirten Yılmaz, sürekli teknolojiye yatırımlar yaptıklarını, yeni ürünler geliştirmeye çalıştıkları, yeni kanallara ulaşmaya çalıştıklarını, yurt dışındaki inovasyonları sürekli takip edip bunu Türkiye'ye nasıl aktarılacağı konusunda çalıştıklarını belirtmiştir. Yılmaz, banka'da araştırma geliştirme işlerine ilişkin özel bir ekipleri olduğunu, hem teknoloji hem de müşteri için ürünleri geliştirmek amacıyla bu ekibin çalıştıklarını da belirtmiştir. Kurumsal mesafeye ilişkin değerlendirmede bulunmayan Yılmaz, Rusya ve Azerbaycan'ın kültürel ve iş yapış açısından bir miktar Türkiye'ye yakın olduğunu, Azerbaycan'ın ise kültürel açıdan en yakın olduğunu, Hollanda'dan ise farklı kültürel özelliklere sahip olduğunu belirtmiştir. Yılmaz, Koç Grubuna bağlı olmanın Türkiye'deki müşterileri açısından bir güven unsuru yarattığını belirtmiş fakat uluslararası pazarlarda yabancı müşteriler açısından bu etkinin çok da söz konusu olamayacağını ifade etmiştir.

4. 2. 2.) Sabancı Grubu

Sabancı Grubunun temelleri, 1920'lerin ikinci yarısında Hacı Ömer Sabancı'nın ticaret hayatına atılmasına kadar gerilere gitmektedir¹⁷⁶ 1967'de Hacı Ömer Sabancı Holding ile holdingleşen işletme grubu, günümüzde, finansal hizmetler, enerji, çimento, perakende ve sanayi alanlarında faaliyet göstermektedir. ^{177,178} 2012 yılı sonu itibariyle 57. 556 çalışana sahip olan Sabancı Holding'in¹⁷⁹, holding şirketi ile birlikte toplam 12 işletmesi borsaya kotedir. ¹⁸⁰ Grubun 2012 sonu doğrudan ve dolaylı sahip olduğu işletmeleri, müşterek yönetime tabi şirketleri ve iştirakleri itibariyle genel profili Tablo 74'de görüldüğü şekildedir.

¹⁷⁶ <http://www.sabanci.com/tr/sabanci-toplulugu/tarihce/1906-1966/i-11> (Erişim Tarihi: 10. 08. 2013)

¹⁷⁷ <http://www.sabanci.com/tr/sabanci-toplulugu/sabanci-toplulugu-na-genel-bakis/i-240>, (Erişim Tarihi: 10. 08. 2013)

¹⁷⁸ <http://www.sabanci.com/tr/sabanci-toplulugu/tarihce/1967-1985/i-10> (Erişim Tarihi: 10. 08. 2013)

¹⁷⁹ 2012 Faaliyet raporu

¹⁸⁰ <http://www.spk.gov.tr/apps/ofd/iletisim.aspx>; <http://borsaistanbul.com/sirketler> (Erişim Tarihi: 10. 08. 2013) Yazar tarafından taranarak tespit edilmiştir. Bu şirketler şunlardır: Akbank T. A. Ş. , AkçAnsa Çimento Sanayi ve Ticaret A. Ş. , Aksigorta A. Ş. , Brisa Bridgestone Sabancı Lastik Sanayi ve Ticaret A. Ş. , Carrefoursa Carrefour Sabancı Ticaret Merkezi A. Ş. , Çİmsa Çİmento Sanayi ve Ticaret A. Ş. , Hacı Ömer Sabancı Holding A. Ş. , Kordsa Global Endüstriyel İplik ve Kord Bezi Sanayi ve Ticaret A. Ş. , Olmuksa International Paper Sabancı Ambalaj ve Ticaret A. Ş. , Sasa Polyester Sanayi A. Ş. , Teknosa İç ve Dış Ticaret A. Ş. , Yünsa Yünlü Sanayi Ve Ticaret A. Ş.

Tablo 74. Sabancı Grubu Genel Profil (2012)

Sektörler	Bağlı Ortaklık Sayısı		İş Ortaklığı Sayısı		İştirak Sayısı	
	Yurt İçi	Yurt Dışı	Yurt İçi	Yurt Dışı	Yurt İçi	Yurt Dışı
Finans ¹⁸¹	4	2	-	-	-	-
Enerji	-	-	5 ¹⁸²	-	-	-
Çimento	2 ¹⁸³	7 ¹⁸⁴	2 ¹⁸⁵	-	-	-
Perakende ¹⁸⁶ ve Sigorta	3 ¹⁸⁷	-	2	-	-	-
Sanayi	4 ¹⁸⁸	18 ¹⁸⁹	2	-	1	-
Turizm	2	-	-	-	-	-
Diğer	2	-	-	-	2	-
Toplam	17	27	11	-	3	-

Kaynak: Sabancı Holding A. Ş. 2012 Faaliyet Raporu temelinde yazar tarafından oluşturulmuştur.

Genel profili kısaca değerlendirdiğimizde, iştirakleri ve Malta'daki Akbank şubesini dikkate almazsak Grubun toplam 55 işletmesi tespit edilmiştir. Bu 55 işletmenin 27 tanesi yurtdışında, 28 tanesi Türkiye'dedir. Yüzdesel olarak belirtecek olursak grubun toplam işletmelerinin yüzde 49'ı yurt dışında faaliyet göstermektedir. Bu % 49'lık dilimin de yaklaşık % 66'sı sanayi sektörüne bağlı işletmelerdir.

İzleyen tabloda grubun 2010 yılında yayınlanan farklı en büyük işletme sıralaması araştırmalarındaki genel örüntüsü görülmektedir. Belirtilen listeler dahilinde ilk 10'da işletmeleri bulunmasa da ilk 50'de bağlı işletmeleri bulunmakta ve 10-12 civarı işletmesi de belirtilen araştırmalarda listelenmektedir.

¹⁸¹ Bu sektördeki 8 işletme Akbank'a bağlıdır. Yurtdışındaki iki birim Akbank'ın bağlı ortaklığı olmasa da % 100 kontrol gücüne sahip olan özel amaçlı kurulmuş şirketlerdir. Yurt dışındaki birimlerden biri Akbank'ın Malta Şubesi olup, bağlı ortaklık kapsamında değerlendirilmiştir.

¹⁸² Enerjisa Enerji Üretim A. Ş. çatı şirketi altında dört işletme ile birlikte bu sektördeki işletme sayısı toplam beştir.

¹⁸³ Çimsa ve Çimsa'ya bağlı Afyon Çimento Sanayi Türk Anonim Şirketi. Çimsa'nın bu şirketteki etkin pay oranı % 51'dir. http://www.cimsa.com.tr/UserFiles/File/Document/pdf/cimsa_FR2012_FR.pdf (Erişim Tarihi: 10. 08. 2013)

¹⁸⁴ Hepsi Çimsa'ya bağlıdır. Kaynak: <http://www.cimsa.com.tr/yurtdisi-terminaller> (Erişim Tarihi: 10. 08. 2013) ve Çimsa 2012 Faaliyet Raporu, Sayfa: 70. http://www.cimsa.com.tr/UserFiles/File/Document/pdf/cimsa_FR2012_FR.pdf (Erişim Tarihi: 10. 08. 2013)

¹⁸⁵ Akçansa Çimento Sanayi ve Ticaret A. Ş. 'ye bağlı (% 50,99) Karçimsa da dahildir.

Kaynak: Akçansa Çimento Sanayi ve Ticaret A. Ş. , 2012 Faaliyet Raporu, Sayfa: 61. http://www.akcansa.com.tr/docs/20130410103354_akcansa_fr_2012_baski.pdf (Erişim Tarihi: 10. 08. 2013)

¹⁸⁶ 2013 yılı içerisinde satılan Diasa Dia Sabancı Süpermarketleri Ticaret A. Ş. şirketi burada değerlendirmeye konu edilmemiştir (<http://www.kap.gov.tr/bildirim-sorgulari/bildirim-detayi.aspx?id=293241>). (Erişim Tarihi: 10. 08. 2013) Ayrıca, yine 2013 yılı içerisinde Carrefoursa Carrefour Sabancı Ticaret Merkezi A. Ş. 'deki hisse payını arttırması nedeniyle bağlı ortaklık olarak değerlendirilmiştir.

<http://www.kap.gov.tr/bildirim-sorgulari/bildirim-detayi.aspx?id=277148> (Erişim Tarihi: 10. 08. 2013)

¹⁸⁷ Teknosa İç Ve Dış Ticaret A. Ş. ,'ye bağlı (% 100) Klik İç ve Dış Ticaret A. Ş. de dahildir. Kaynak: Teknosa İç ve Dış Ticaret A. Ş. 2012 Faaliyet Raporu, Sayfa: 73. <http://www.faaliyetrapo.ru/TEKNOSA/TR/#/72/> (Erişim Tarihi: 10. 08. 2013)

¹⁸⁸ Kordsa Global Endüstriyel İplik ve Kord Bezi Sanayi ve Ticaret A. Ş. , Temsa Global Sanayi ve Ticaret A. Ş. , Sasa Polyester Sanayi A. Ş. , Yünsa Yünlü Sanayi ve Ticaret A. Ş.

¹⁸⁹ 8 işletme Kordsa Global'a, 6 işletme Temsa'ya ve 4 işletme Yünsa'ya bağlıdır.

Tablo 75. 2010 Yılındaki Türkiye'deki En Büyük Şirket Sıralamalarında Sabancı Grubuna Bağlı Şirketlerin Genel Durumu¹⁹⁰

	Fortune 500 Türkiye (2010)	Capital 500 Türkiye (2010)	İSO En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu (2010)
En Büyük Beş Şirkette	-	-	-
En Büyük 10 Şirkette	-	-	-
En Büyük 50 Şirkette	1	2	2
En Büyük 100 Şirkette	5	6	5
Tüm Listede	10 ¹⁹¹	12 ¹⁹²	10 ¹⁹³
Toplam Net Satışlarındaki Payı	2,08%	-	-
Toplam Üretimden Satışları İçindeki Payı	-	4,40%	2,40%
Toplam İhracat'daki Payı	1,55% ¹⁹⁴	- ¹⁹⁵	2,32% ¹⁹⁶
Toplam Özkaynakdaki Payı	3,11%	-	4,05%
Toplam Aktifdeki Payı	2,34%	-	3,74%
Çalışan Sayısındaki Payı	2,71%	2,81%	2,27%

Kaynak: Yazar tarafından belirtilen işletme sıralama araştırmaları ayrıştırılarak hesaplanmıştır.

Tablo 76'da Sabancı Grubuna bağlı farklı sektörler açısından ayrıştırılmış uluslararası birimlerinin deseni görülmektedir. Yukarıda da belirtildiği üzere toplam 28 birimden (27'si şirket) 18 tanesi sanayi sektöründedir. 8 birim üretim yapmaktadır. Bu 8 birimin 7'si Kordsa'nın kord bezi ve polyester üretim birimleridir. Diğer birim ise Temsa'nın Mısır'daki yabancı ortakla üretim yaptığı birimdir.

¹⁹⁰ Belirtmeye gerek olmasa da bu oransal hesaplamalar sıralama araştırmasına konu edilen işletmeler üzerinden yapılmıştır ve bu yüzden temkinli yaklaşılmasında fayda vardır.

¹⁹¹ İşletmeler şöyledir. Carrefoursa Carrefour Sabancı Ticaret Merkezi A. Ş. , Teknosa İç ve Dış Tic. A. Ş. , Kordsa Global Endüstriyel İplik ve Kord Bezi San. Tic. A. Ş. , Brisa Bridgestone Sabancı Lastik San. ve Tic. A. Ş. , Akçansa Çimento San. ve Tic. A. Ş. , Enerjisa Enerji Üretim A. Ş. , Çimsa Çimento San. ve Tic. A. Ş. , Advansa Sasa Polyester Sanayi A. Ş. , Olmuksa International Paper-Sabancı AMB. San. ve Tic. A. Ş. , Yünsa Yünlü San. Ve Tic. A. Ş. .

¹⁹² İşletmeler şöyledir. Philip Morris Sabancı Pazarlama, CarrefourSA, Teknosa İç ve Dış Ticaret, Philsa Philip Morris Sabancı Sigara, Kordsa, Brisa, Temsa Global, Akçansa Çimento, enerjisa enerji üretim, Çimsa Çimento, Advansa, Olmuksa

¹⁹³ İşletmeler şöyledir. PHILSA Philip Morris Sabancı Sigara ve Tütüncülük San. ve Tic. A. Ş. , BRISA Bridgestone Sabancı Lastik San. ve Tic. A. Ş. , Akçansa Çimento San. ve Tic. A. Ş. , ÇİMSA Çimento San. ve Tic. A. Ş. , Advansa Sasa Polyester Sanayi A. Ş. , Kordsa Global Endüstriyel İplik ve Kord Bezi San. ve Tic. A. Ş. , Enerjisa Enerji Üretim A. Ş. , Temsa Global San. ve Tic. A. Ş. , Olmuksa International Paper-Sabancı Ambalaj San. ve Tic. A. Ş. , Yünsa Yünlü San. ve Tic. A. Ş. .

¹⁹⁴ Bu listede Sabancı'nın iki işletmesinin ihracat değerleri yoktur. O yüzden bu oranın üzerinde olacağı dikkate alınmalıdır.

¹⁹⁵ Bu listede Sabancı'nın beş işletmesinin ihracat değerleri yoktur. O yüzden bu listedeki payı hesaplanmamıştır.

¹⁹⁶ Bir işletmenin ihracat değeri belirtilmemiştir.

Tablo 76. Sabancı Grubu Uluslararası Profil (2012)

	Uluslararası Birim	Ülke	Yıl	İşletmenin Ediniliş Biçimi	Faaliyet Konusu/Açıklama
Sanayi ¹⁹⁷¹⁹⁸¹⁹⁹					
1	Kordsa Arjantin S. A.	Arjantin	1998	Ortak Girişim /Satın Alma (2005'ten itibaren % 100)	Üretim
2	Kordsa, Inc.	ABD	2005	Ortak Girişim/Satın Alma (2005'ten itibaren % 100)	Üretim
3	Kordsa Brasil S. A.	Brezilya	2005	Ortak Girişim/Satın Alma (2005'ten itibaren % 100)	Üretim
4	Thai Indo Kordsa Co. , Ltd. (% 64,19)	Tayland	2006	Satın Alma	Üretim
5	Kordsa Qingdao Nylon Enterprise	Çin	2006	Satın Alma	Satış ve Pazarlama
6	Nile Kordsa Company for Industrial Yarn Fabrics S. A. E (%51 Hissesi Kordsa'ya ait)	Mısır	1993	Ortak Girişim	Üretim
7	InterKordsa GmbH	Almanya	1998	Satın Alma	Üretim
8	PT Indo Kordsa Tbk	Endonezya	2006	Satın Alma	Üretim
9	Temsa Europe NV	Belçika	2003	Şirket Kurma	Satış ve Pazarlama
10	Temsa Deutschland GmnH	Almanya	2007	Şirket Kurma	Satış ve Pazarlama
11	Temsa USA	ABD	2008	Şirket Kurma	Satış ve Pazarlama
12	Temsa Austria GmbH	Avusturya	2007	Şirket Kurma	Satış ve Pazarlama
13	Temsa Omnibusland	Almanya	2008	Şirket Kurma	Hizmet
14	TemsaEgypt	Mısır	2008	Ortak Girişim (Sıfırdan Yatırım Yerel Ortak İle)	Üretim
15	Yünsa Germany GMBH (Exsa Deutschland GmbH)	Almanya	2002	Satın Alma	Satış ve Pazarlama
16	Yünsa Americas Inc.	ABD	2008	Şirket Kurma	Satış ve Pazarlama
17	Yünsa UK ltd.	İngiltere	2007	Şirket Kurma	Satış ve Pazarlama
18	Yünsa İtalia S. R. L.	İtalya	2002	Şirket Kurma	Satış ve Pazarlama
Çimento ²⁰⁰²⁰¹					
19	Adriatico S. R. L. (Çimsa) %70	İtalya	2010	Satın Alma	Satış ve Pazarlama
20	Cementos Espana S. A. V. (Çimsa)	İspanya	1996	Şirket Kurma	Satış ve Pazarlama
21	Alicanse (Çimsa)	İspanya	2011	Şirket Kurma	Satış ve Pazarlama
22	CSN Cement Sales North GmbH (Çimsa) %50	Almanya	2000	Şirket Kurma	Satış ve Pazarlama
23	Cimsarom Marketing Distribute S. R. L. (Çimsa)	Romanya	2006	Şirket Kurma	Satış ve Pazarlama
24	Çimsa-Rus Cement Trading Company Limited	Rusya	2008	Şirket Kurma	Satış ve Pazarlama
25	Çimsa Cement Free Zone Ltd.	KKTC	2005	Şirket Kurma	Satış ve Pazarlama
Finans					
26	Akbank AG (1998'den itibaren-ilk Şube)	Almanya	2006	Şirket Kurma	Hizmet

¹⁹⁷ http://www.kordsaglobal.com/media/downloads/faaliyet_raporlari/2012_faaliyet_raporu.pdf

(Erişim Tarihi: 10. 08. 2013)

¹⁹⁸ http://www.yunsa.com.tr/pdf_word_files/financial_tables/tr/2012AR.pdf (Erişim Tarihi: 10. 08. 2013)

¹⁹⁹ http://www.temsaaglobal.com.tr/tr/dunyada_temsa_global.aspx , http://www.temsaegypt.com/temsa_global ,

²⁰⁰ <http://www.cimsa.com.tr/yurtdisi-terminaller> (Erişim Tarihi: 10. 08. 2013)

²⁰¹ http://www.cimsa.com.tr/UserFiles/File/Document/pdf/cimsa_FR2012_FR.pdf (Erişim Tarihi: 10. 08. 2013)

<i>Tablo 76.'nın devamı...</i>					
27	Akbank Dubai Limited	Birleşik Arap Emirlikleri	2009	Şirket Kurma	Hizmet
28	Malta Akbank Şube	Malta	2000	Şube Açma	Hizmet

Bu araştırma kapsamında Kordsa, Temsa ve Çimsa yöneticileri ile görüşme imkanı bulunmuştur. İzleyen bölümler bu işletmelerin yöneticileri ile yapılan görüşmelerin değerlendirildiği bölümlerdir.

4. 2. 2. 1.) Kordsa Global Endüstriyel İplik ve Kord Bezi Sanayi ve Ticareti A.Ş.²⁰²

Kordsa Global'ın temelleri 1973 yılında İzmit'te kurulan kord bezi fabrikasına dayanmaktadır.²⁰³ Kordsa Global, bugünkü yapısına gelirken zaman içerisinde grup içerisinde bağımsız ve iştiraklere sahip bir işletme durumundan²⁰⁴, Sabancı Grubunun yabancı bir ortakla kurduğu başka bir işletmenin bağlı ortaklığı durumuna gelmiş ve daha sonra zaman içerisinde bağlı bulunduğu yapının uluslararasılaşma süreci içerisinde faaliyetlerini sürdürmüş ve en son bütün yapıya sahip olacak şekilde yeniden yapılandırılarak bugünkü yapısına kavuşmuştur. Daha sonraları bu yapı içerisine, Sabancı Holding'in farklı yabancı ortaklarla kurduğu işletmeler de dahil olmuştur. Örneğin, 1997 yılında Alman Hoechst şirketi ile kurulan ve daha sonra Hoechst'in hisselerini alan Amerikan Koch Industries Inc. ile faaliyetlerine devam eden polyester kord bezi üreten Sakosa adlı Türkiye'de kurulan ortak girişim şirketi (Sabancı, 2004: 261-262), 2005 yılında Kordsa'ya dahil olmuştur.²⁰⁵ 2006 yılı Kordsa faaliyet raporunda yer alan bilgi bu gelişimi kısaca şöyle tarif etmektedir:

“1973 yılında İzmit'te faaliyete başlayan şirket, küresel gelişme hedefleri doğrultusunda 2001 yılında DuPont ile %50-50 ortak olarak, merkezi ABD'de olan DUSA International LLC'yi kurmuştur. 2005 yılında Sabancı Holding'in DuPont hisselerini de satın almasıyla, DUSA International LLC, %100 Sabancı Holding iştiraki konumuna gelmiş ve Temmuz 2006'da merkezini İstanbul Sabancı Center'a taşıyarak, şu an

²⁰² Bu isimle tescilli 2006 yılıdır (Kordsa Global 2012 Faaliyet Raporu: s. 74).

²⁰³ http://www.kordsaglobal.com/sirket_profili/tarihce_old_2.asp, (Erişim Tarihi: 11. 08. 2013) (Kordsa Kord Bezi Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi)

²⁰⁴ Örneğin 1982 yılı faaliyet raporundan Lassa, Bimsa, Yünsa, Çipaş vb. şirketlerde iştiraki olduğu görülmektedir. (Kordsa Kord Bezi Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi, 1982 Çalışma Raporu, s. 7) http://www.kordsa.com.tr/media/downloads/faaliyet_raporlari/1982_faaliyet_raporu.pdf, (Erişim Tarihi: 11. 08. 2013.)

²⁰⁵ Sabancı Holding 2005 Faaliyet Raporu: s. 16. (<http://www.sabanci.com/pdf/2005/2005sabanci.pdf>, (Erişim Tarihi: 11. 08. 2013)

dünyanın beş kıtasına yayılmış şirketlerini yeni kurulan Kordsa Global şemsiyesi altında toplamıştır.²⁰⁶

Kordsa Global'in uluslararasılaşma serüveninde belki başlangıç noktası olarak ifade edilebilecek gelişme daha sonra 1999 yılında Kordsa ile birleştirilen, 1987 yılında DuPont ile Türkiye'de kurdukları Dusa İplik fabrikasının kurulmasıdır (*Dusa Endüstriyel İplik Sanayi ve Ticaret A. Ş.*).²⁰⁷ Bu birleşme sonrasında DuPont şirketi Kordsa'ya ortak olmuştur ve başta bağımsız olan iki birimin Türkiye'de birlikte kurdukları ortak bir girişim üzerinden daha sonrasında bir araya gelmeleri söz konusu olmuştur.²⁰⁸ Bu birliktelikten önce 1993 yılında Kordsa, % 51'i kendisine ait olacak şekilde Nile Kordsa adında Mısır'lı bir yerel ortak ile Mısır'da sıfırdan yatırım bir ortak girişim kurmuştur (Sabancı, 2004: 260).²⁰⁹ 1998 yılında Almanya'da Interkordsa Technische Faded GmbH firmasının % 80'i satın alarak Interkordsa Almanya şirketi kurulmuştur.²¹⁰ 1999 yılında ise yukarıda belirtildiği gibi Dusa ve Kordsa, Kordsa'nın altında birleşmiştir. Aynı yıl Sabancı Holding ve DuPont biri Arjantin'de biri de Brezilya'da olmak üzere Güney Amerika'dan iki fabrikayı ortak olarak satın almışlardır.²¹¹ 2000 yılında Kordsa Kuzey Amerika'nın North Carolina eyaleti Whiteville şehrinde sıfırdan yatırım gerçekleştirmiştir.²¹² 2001 yılında da Kordsa Türkiye, Almanya'da Kordsa GmbH adlı pazarlama ve satış

²⁰⁶ Sabancı Holding 2006 Faaliyet Raporu: s. 40. (http://www.sabanci.com/pdf/2006tr/SABANCI_FR2006.pdf, Erişim Tarihi: 11. 08. 2013)

²⁰⁷ Kordsa Kord Bezi Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi, 1982 Çalışma Raporu, s. 5 (http://www.kordsa.com.tr/media/downloads/faaliyet_raporlari/1987_faaliyet_raporu.pdf, Erişim Tarihi: 01. 08. 2013; http://www.kordsaglobal.com/sirket_profilu/tarihce_old_2.asp, Erişim Tarihi: 11. 08. 2013; <http://www.sabanci.com/tr/sabanci-toplulugu/tarihce/1986-1990/i-9>, Erişim Tarihi: 11. 08. 2013)

²⁰⁸ Rekabet Kanunu ve İki Yıllık Uygulaması, Ocak - Şubat - Mart 2000/1, s: 188-193. <http://www.rekabet.gov.tr/File/?path=ROOT/Documents/Rekabet+Dergisi/dergil.pdf>, (Erişim Tarihi: 11. 08. 2013)

²⁰⁹ http://www.kordsaglobal.com/general/uretim_tesisleri.asp?d=tr&uid=misir; (Erişim Tarihi: 11. 08. 2013) <https://www.sabanci.com/tr/sabanci-toplulugu/tarihce/1991-1995/i-8>; (Erişim Tarihi: 11. 08. 2013)

²¹⁰ Kordsa Endüstriyel İplik ve Kord Bezi Sanayi ve Ticaret A. Ş. , 33. Yıl 2005 Çalışma Raporu, http://www.kordsa.com.tr/media/downloads/faaliyet_raporlari/2005_Faaliyet_Raporu.pdf, Erişim Tarihi: 11. 08. 2013)

²¹¹ <https://www.sabanci.com/tr/sabanci-toplulugu/tarihce/1996-2000/i-7>, (Erişim Tarihi: 11. 08. 2013)

²¹² http://www.kordsaglobal.com/sirket_profilu/tarihce.asp?d=tr (Erişim Tarihi: 11. 08. 2013); DuPont 2001 Annual Report, s. 20 <http://library.corporate-ir.net/library/73/733/73320/items/188102/ar2001.pdf>, (Erişim Tarihi: 11. 08. 2013)

şirketini kurmuştur.²¹³ Aynı yıl, merkezi ABD'nin Delaware eyaletinde bulunan yüzde ellisi Sabancı Holding'e yüzde ellisi de Amerikan DuPont şirketine bağlı DuPont-Sabancı International LLC (Dusa) şirketi kurulmuş ve bu yeni yapılandırılmada Kordsa Türkiye (Kordsa Sabancı Dupont Endüstriyel İplik ve Kord Bezi Sanayi ve Ticaret A. Ş.) % 84'ü Dusa'ya bağlı, % 16'sı halka açık bir bağlı ortaklık durumuna gelmiştir (Sabancı, 2004: 260). Bu yapılandırma sonrasında gerek Kordsa Türkiye'nin iştirakleri gerekse DuPont ile birlikte edinilen Güney Amerika'daki uluslararası birimler ve DuPont'un Kuzey Amerika'daki bazı birimler tek şemsiye altında toplanarak²¹⁴, bugünkü Kordsa Global'in yapısına yaklaşmıştır. 2005 yılında Sabancı Grubu Dusa'nın DuPont'daki % 50 hissesini satın almasıyla Dusa'nın tamamı Sabancı Grubuna ait olmuş ve Dusa'nın ismi Kordsa olarak değiştirilmiştir.²¹⁵ 2005 yılında yatırımlara devam edilmiş ve Brezilya'da Cobafi şirketinin hisseleri satın alınarak, bu ülkede polyester üretimi yapan bir kuruluş da Kordsa Brezilya S. A. üzerinden Kordsa'nın birimi haline gelmiştir.²¹⁶ 2006 yılında Asya açılımı yapılmış ve Endonezya, Tayland ve Çin'de üretim birimleri satın alınmıştır. Çin'de Kordsa Qingdao Nylon Enterprise şirketinin % 99,5'ini satın almıştır.²¹⁷ Yine aynı yıl, Endonezya temelli Branta Mulia şirketinin %51,29 hissesini satın almıştır.²¹⁸ Branta Mulia şirketinin satın alınmasıyla bu şirkete bağlı yine Endonezya'da kurulu olan Branta Mulia Teijin şirketinin % 70, Tayland'da kurulu olan Thai Branta Mulia şirketinin de % 64,19'üne sahip olunmuştur.²¹⁹ 2008

²¹³ Kordsa Endüstriyel İplik ve Kord Bezi Sanayi ve Ticaret A. Ş. , 33. Yıl 2005 Çalışma Raporu, http://www.kordsa.com.tr/media/downloads/faaliyet_raporlari/2005_Faaliyet_Raporu.pdf, Erişim Tarihi: 11. 08. 2013)

²¹⁴ <https://www.sabanci.com.tr/basin-odasi/basin-bultenleri-arsiv/naylon-iplik-ve-kordbezi-sirketi-kuruldu-dusa-international/i-1242>, Erişim Tarihi: 11. 08. 2013)

²¹⁵ http://www.kordsaglobal.com/sirket_profili/tarihce_old_2.asp ; <https://www.sabanci.com.tr/basin-odasi/basin-bultenleri/sabanci-holding-dunya-lideri-dusa-nin-tamamini-satin-aliyor/i-1258>; Erişim Tarihi: 12. 08. 2013)

²¹⁶ <https://www.sabanci.com.tr/basin-odasi/basin-bultenleri/sabanci-holding-satin-almalarla-buyuyor/i-1277> ; <http://www.sabanci.com/pdf/2005/2005sabanci.pdf> sayfa 43. Erişim Tarihi: 11. 08. 2013)

²¹⁷ Sabancı Holding 2006 Faaliyet Raporu, s. 16. http://www.sabanci.com/pdf/2006tr/SABANCI_FR2006.pdf, Erişim Tarihi: 12. 08. 2013)

²¹⁸ Kordsa Global 2006 Faaliyet Raporu, s. 16. http://www.kordsaglobal.com/media/downloads/faaliyet_raporlari/2006_Faaliyet_Raporu.pdf Erişim Tarihi: 12. 08. 2013)

²¹⁹ Kordsa Global 2006 Faaliyet Raporu, s. 80. http://www.kordsaglobal.com/media/downloads/faaliyet_raporlari/2006_Faaliyet_Raporu.pdf Erişim Tarihi: 12. 08. 2013).

yılında PT Indo Kordsa Teijin'deki hisselerin ana ortaklık dışından satın alınması ile etkin ortaklık payı %99,99'a ulaşmıştır²²⁰

Kısaca aktarılan bu tarihsel gelişim sonucu Kordsa Global'ın bağlı ortaklıkları ve bunlara ait temel bilgiler Tablo 77'de görüldüğü gibidir.

²²⁰ Kordsa Global Endüstriyel İplik ve Kord Bezi Sanayi ve Ticaret A. Ş. 1 Ocak – 31Aralık 2008 hesap dönemine ait konsolide finansal tablolar ve bağımsız denetçi raporu, s. 11. http://www.kordsaglobal.com/media/downloads/finansal_bilgiler/081231.pdf (Erişim Tarihi: 12. 08. 2013)

Tablo 77. Kordsa Global'ın Uluslararası Birimleri ve Birimlere Ait Bilgiler

Bağlı Ortaklık	Ülke	Doğrudan ve Dolaylı Pay (%)	Profil	Bölge
InterKordsa GmbH ²²¹	Almanya	100,00	1998 yılında % 80 hissesi satın alınmıştır ve zamanla bütün hisseler alınmıştır. Naylon, polyester, rayon ve aramid tek kord üretimi gerçekleştirmektedir.	Avrupa, Ortadoğu ve Afrika
Nile Kordsa Company SAE	Mısır	51,00	1993. Orak Girişim (Sıfırdan Yatırım). (% 51 Hisse Kordsa Türkiye) Lastik kord bezi üretim yapmaktadır.	
Kordsa, Inc	ABD	100,00	2000 yılında bir fabrika yatırımı yapılmıştır. 2001'de bu fabrika ve DuPont'a bağlı birimler (Laurel Hill ve Chattanooga) Dusa altında birleştirilmiş ve 2005'te tamamen Kordsa Global'in olmuştur. Naylon iplik ve polyester iplikten kord bezi üretimi yapmaktadır	Kuzey Amerika
Kordsa Arjantin S. A.	Arjantin	100,00	1999. Kordsa Türkiye ve DuPont tarafından ortak satın alındı. Modernizasyon yatırımları yapıldı ve 2005'te tamamen Kordsa Global'in oldu. Endüstriyel naylon iplik, tek kord ve kord bezi üretimi yapmaktadır.	Güney Amerika
Kordsa Brezilya S. A.	Brezilya	97,19	1999. Kordsa Türkiye ve DuPont tarafından ortak satın alındı. Modernizasyon yatırımları yapıldı ve 2005'te tamamen Kordsa Global'in oldu. 2005'te ayrıca Cobafi şirketi satın alındı ve Naylon üretimine, polyester üretimi de eklendi. Polyester iplik ve kord bezi üretimi yapmaktadır.	
PT Indo Kordsa Tbk ²²² (Eski adı: PT Branta Mulia Tbk)	Endonezya	60,21	2006 yılında satın alındı ve zaman içerisinde hisselerdeki pay artırıldı. Naylon 6. 6, Polyester iplik ve kord bezi üretim yapılmaktadır. PT Indo Kordsa Polyester'in % 99,97'si ne sahiptir.	Asya
Thai Indo Kordsa Co. , Ltd.	Tayland	64,19	2006 yılında satın alındı. Kord bezi üretimi gerçekleştirmektedir. Thai Indo Kordsa Co. , Ltd. şirketi PT Indo Kordsa Tbk'nin bağlı ortaklığıdır.	
Kordsa Qingdao Nylon Enterprise ("KQNE")	Çin	99,50	Şirketin %99,5 hissesini 2006 yılında satın alınmıştır. Satış ve Pazarlama Ofisi olarak faaliyetlerini sürdürmektedir.	

Kaynak: Şirket bilgileri temelinde yazar tarafınan oluşturulmuştur.

²²¹ Kordsa Global Yönetim Kurulu'nun 7 Aralık 2012 tarih, 996 numaralı kararı ile; Almanya'da faaliyet gösteren diğer birimler (InterKordSA GbRmbH ve KordSA GmbH), InterKordsa GmbH çatısı altında birleştirilerek, tasfiye edilmişlerdir.

http://www.kordsaglobal.com/media/downloads/faaliyet_raporlari/2013.03.05_4-31.12.2012YKFaaliyet-Kons.pdf (Erişim Tarihi: 12.08.2013)

²²² Indo Kordsa Tbk şirketi Endonezya borsasına kote olup, BRAM kodu ile işlem görmektedir. <http://www.idx.co.id/en-us/home/listedcompanies/companyprofile.aspx> Finansal tablolarda PT Indo Kordsa Polyester ayrı bir birim olarak belirtildiği için kantitatif analizde ayrı birim dikkate alınmış fakat burada PT Indo Kordsa Tbk şirketi altında belirtilmiştir. (Erişim Tarihi: 12.08.2013)

Araştırma kapsamında Kordsa Global firmasında satış Avrupa, Orta Doğu ve Afrika bölgesi satış direktörü Ufuk Uzel ile görüşülmüştür. Faaliyet gösterdikleri ülkeleri genel olarak değerlendiren Uzel, ilk yurt dışı birimlerinin 1993 yılında Mısır'da sıfırdan kurulduğunu, Çin'deki fabrikalarını ölçek ekonomilerinden dolayı oradaki üretimi Türkiye'ye aktardıklarını ve sadece orada satış ve pazarlama birimi kaldığını, kord bezi ve polyster üretimi yaptıkları Brezilya'nın kordsa için çok önemli bir pazar olduğunu, büyüyen bir pazar olduğunu ve büyük lastik üreticilerinin burada olduğunu belirtmiştir. Uzel, Brezilya ile ilgi değerlendirmesi aktarırken, Kordsa Global'in uluslararasılaşma mantığına ilişkin önemli bir değerlendirmede bulunmuştur. Uzel'in bu değerlendirmesini aktarmak faydalı olabilir.

“Örneğin Pirelli'nin en büyük fabrikaları Brezilya'da. Keza, Michelin yeni yatırım yaptı. Continental yatırım yaptı, şuanda büyüyor. Dolayısıyla bizim için önemli olan, lastik müşterileri nerde büyüyorsa onların yanında yer almak. Çünkü o şekilde onlara, lastik firmalarına da rekabetçi üstünlük sağlayabiliyoruz. Çünkü bu malın bir yerlerden, Çin'den, oradan burdan bir şekilde navlun fiyatı para yani sonuçta. Sevkiyatçıya ve nakliye aracısına para kazandırmak istemiyor adam ve dibindeki adamdan almak istiyor. Dolayısıyla biz, daha çok müşteri nereye gidiyorsa oraya gidip yatırım yapma stratejisini izledik. Dolayısıyla şuanda da dünyanın her tarafında Çin hariç, coğrafya olarak, her yerde fabrikamız var. Çin'i de zaten Tayland ve Endonezya üzerinden besliyoruz. Orada da bir sıkıntımız yok.” (Ufuk Uzel, *Avrupa, Orta Doğu ve Afrika Bölgesi Satış Direktörü*, 2013)

Arjantin'in de Brezilya pazarına destek olduğunu belirten Uzel, Endonezya ve Tayland pazarını da 2006-2007 Sabancı Grubunun Asya'daki genişleme stratejileri sonucu o pazara girdikleri, bu bölgelerin kültürlerinin daha yakın olduğunu, üretim teknolojisi ve kalitesi açısından da kendilerine daha yakın olmalarının görüldüğünü ifade etmiştir. Endonezya ve Tayvan'daki fabrikaların alınma süreçleri de teknolojik açıdan uyumun önemine işaret etmesi bakımından, Uzel'in bu konu hakkındaki değerlendirmesini belirtmek faydalı olabilir.

“Oradaki şirket aslında Branta Mulia adında orada kurulu bir şirketti ve o dönemde 2006-2007 yıllarında Sabancı'nın uzakdoğuda bir genişleme projesi vardı. Orada farklı alternatiflere bakıldı. O farklı alternatiflerin içerisinde o bölgelerin daha bizim şuanki kültürümüze yakın ve üretim kalitesi ve teknolojisi olarak da bize daha yakın olduğu görüldü ve dolayısıyla bu iki fabrikanın, bu iki fabrika aslında aynı firmaydı yani PT Branta Mulia'ydı, bunların satın alınmasına karar verildi. Çünkü Çin'deki teknolojiler ya kopya teknolojiler ya da bizim teknolojimizden tamamen farklı teknolojilerdi. PT Branta Mulia aslında naylon tarafında yine DuPont teknolojisi ile kurulan fabrikalar olduğu için ve bizim tüm Naylon 66 teknolojimiz DuPont teknolojisi olduğu için bize yönetmesi çok daha kolay olan ve bildiğimiz bir teknoloji olduğu için bizim için tercih edilen fabrikalar oldu. Teknolojik alt yapı hazır, müşteri portföyü bize daha uygundu, lokasyon olarak da Uzak Doğu'da Çin'in içerisinde değil ama Çin'e mal beslemesi çok rahat olan, özel sıkıntı getirmeyecek özel lokasyonlar olduğu için tercih edildi” (Ufuk Uzel, *Avrupa, Orta Doğu ve Afrika Bölgesi Satış Direktörü*, 2013)

Eskiden İran’da da faaliyet gösterdiklerini belirten Uzel, bu pazardan çıkma nedenlerinin politik riskleri olmasını belirtmiştir. Genel olarak büyüyen ve müşterilerinin olduğu pazarlarda yer aldıklarını belirten Uzel, temel olarak bu iki faktörün uluslararasılaşmalarında dikkate alındığını belirtmiştir. Pazarlama ve satış konusunda yetkinliklerinin zaman içerisinde gelişiminin değerlendirilmesi istendiğinde, Uzel, pazarlama ve satış faaliyetlerinin lastik teknolojisinin gelişmesiyle birlikte teknoloji üzerinde yürütüldüğünü, ürünleri satabilmenin ürünlerin tekniği ile ilgili olduğunu ve 50-55 kişilik AR-GE ekibinin ve pazarlama çalışmalarının bu ekibin altında yürütüldüğünü belirtmiştir. Araştırma geliştirme konusundaki becerilerinin değerlendirilmesi istendiğinde Uzel, 2008 yılında tek çatı altında topladıkları araştırma geliştirme birimlerinin bu endüstride faaliyet gösteren işletmeler içerisinde dünyada sayılı laboratuvarlar içerisinde olduğunu belirtmiştir. Bu birim kurulmadan önce araştırma geliştirme faaliyetlerinin fabrikaların kendi teknik ekiplerinin araştırma geliştirme yaptığını, o dönemde daha çok süreç iyileştirmesi ve ürün geliştirme yapılabildiğini şuan ise yeni ürün geliştirme yapılabildiğini belirtmiştir. Rekabetin teknolojiye yatırım yapılmasını gerekli kılmasını ve Kordsa’nın buna ilişkin yaptığı araştırma geliştirme yatırımını örneklendirmesi açısından Uzel’in şu değerlendirmesi belirtmek faydalı olabilir.

“İhtiyaç görüldükten sonra kuruldu. O dönemde elimizdeki teknoloji ve pazarın talebi o şekildeymiş. O zaman çok fazla Asya rekabeti yoktu. O zaman pazarda da bir arayış belki yoktu, lastik firmalarında böyle bir talep yoktu, çünkü herkes o dönemde kendi bölgesinde rahat bir şekilde ürünlerini üretilip satıyordu. Daha sonra Asya’dan böyle çok sağlam bir rekabet geldiği zaman commodity type ürünler tabii çok daha karsız ve value’su olmayan ürünler haline geldi. İnsanlar kendilerince farklılaştırma yoluna giderken tabii burada teknolojiyi kullanmak istediler. Bu da nerden baksanız son 15 yılda daha ağırlıklı olarak kendisini hissettiren bir etmen. Bu yüzden Kordsa da 2008 yılında R&D’sini kurdu.” (Ufuk Uzel, *Avrupa, Orta Doğu ve Afrika Bölgesi Satış Direktörü, 2013*)

Faaliyet gösterdikleri pazarlar açısından hükümet düzenlemelerinin etkisi sorulduğunda Uzel, faaliyet gösterdikleri ülkelerde olumsuz hükümet etkilerini görmediklerini belirtmiştir. Faaliyet gösterdikleri ülkelerde hiçbir özel sıkıntıları olmadığı belirten Uzel, faaliyet gösterdikleri ülkelerle kültürel açıdan yakınlığı değerlendirilmesi istendiğinde iş yapış tarzı açısından bunu değerlendirmiş ve Amerika ve Almanya’da iş yapış tarzı açısından yakın olduğunu, Tayland ve Endonezya’nın Amerika ve Almanya’ya kadar olmasa da yakın olduğunu diğer ülkelerin ise iş yapma açısından daha uzak olduklarını belirtmiştir. Gruba bağlı bir

işletme olmanın çok katısı olduğunu belirten Uzel, Sabancı'nın güvenilir bir grup olduğu için herhangi bir yatırım durumunda kredi bulma gibi sıkıntılarının olmadığını ve gruptan kaynaklanan finansal arka planın çok önemli olduğunu belirtmiştir. Gelirlerinin % 15'ini iç pazardan, % 85'ini dış pazardan sağladıklarını belirten Uzel, çok fazla sayıda ülkeye ürün sattıklarını belirtmiştir. Dünya'da Kordsa'nın gelmiş olduğu noktayı, 2012 faaliyet raporunda yer alan bir bilgiyi tarif ederek aktaran Uzel, dünya'daki her üç arabadan bir tanesinin içinde ürettikleri kord bezi olduğunu belirterek, Kordsa'nın başarılı bir işletme olduğunu belirtmiştir²²³ ve teknoloji, yaygın üretim ağının olması, müşterilere yakınlık durumu ve müşterilerini dinlemesini en büyük avantajları olarak değerlendirmiştir.

4. 2. 2. 2.) Temsa Global Sanayi ve Ticaret A. Ş.

Temsa 1968'de kurulmuştur^{224,225}. İhracatın üretimdeki payı % 60 olan şirketin, seyahat, şehirlerarası ve şehir içi ürün gamı kategorisinde 17 farklı modelde otobüs ve midibüs üretimi gerçekleştiren ve yıllık 11500 araç üretim kapasitesine sahip Sabancı Grubun bir bağlı ortaklığıdır (Temsa 2012 Kurum Profili). Tablo 76'dan da görüleceği üzere Temsa'nın 6 tane uluslararası birimi vardır. Bunlardan sadece Mısır'daki biriminde bir yerel ortak ile üretim yapılmaktadır. İzleyen değerlendirmeler, Temsa'nın uluslararasılaşma konusundaki doğasını anlayabilmek için Temsa Global Uluslararası İlişkiler ve İş Geliştirme Direktörü Ömer Sözütek ile yapılan görüşmenin değerlendirilmesi içermektedir.

Uluslararası birimleri genel olarak değerlendiren Sözütek, sadece Mısır'da üretim yaptıklarını ve bu birimin Mısır ve Mısır'ın çevre ülkelerine satış yapmak için kurulduğunu, diğer birimlerin ise Türkiye'de üretilen ürünlerin ya o pazara ya da çevresindeki pazara satışı amacıyla kurulan şirketler olduğunu belirtmiştir. İlk olarak Avrupa'ya Euro Safari ürünlerini Fransa, İtalya, Avusturya, Belçika, İsveç ve İsviçre

²²³ Kordsa Global 2012 faaliyet raporuna göre, "Naylon 6. 6 endüstriyel iplik sektöründe % 34'lük pazar payı ile küresel liderlik...", "Dünya çapındaki, her üç binek araç lastiğinin birinde her iki uçak lastiğinden birin var olan teknoloji..." ifadeleri ile Kords Global tarif edilmektedir. http://www.kordsaglobal.com/media/downloads/faaliyet_raporlari/2012_faaliyet_raporu.pdf (Erişim Tarihi: 12. 08. 2013)

²²⁴ Temsa 2012 Kurum Profili.

²²⁵ Sn. Ömer Sözütek'ten edinilen bilgiye göre başlangıçta Temsa'nın faaliyet konusu başka alandadır. 1982-1983 yıllarına kadar taahhüt işlerinde olan Temsa, Özdemir Sabancı'nın kararıyla Temsa otomotiv sektörüne girmiştir. 1983 yılında Japon Komatsu, 1984 yılında Mitsubishi ile kurulan distribütörlük anlaşmaları ile Temsa otomotiv sektörüne girmiştir. (Ömer Sözütek, *Uluslararası İlişkiler ve İş Geliştirme Direktörü*, 2013).

gibi ülkelere ürünü sattıklarını belirten Sözütek, Belçika'daki birimin Avrupa satış faaliyetlerini yönetmek için kurulduğunu, daha sonra Almanya'da bir birim kurma ihtiyacının görülmesi üzerine de bu ülkedeki birimlerini (Tems Deutschland GmH) kurduklarını belirtmiştir. Almaya'da kurulan ikinci birimin ise (Tems Omnibusland) Almanya'da satılan ürünlere satış sonrası servis hizmeti sağlaması için kurulduğunu belirtmiştir. Sözütek, Temsa Austria GmbH adlı şirketlerinin de o ülkedeki satış ve servis hizmetlerini desteklemek için kurulduğunu belirtmiştir. Mısır yatırımlarını değerlendiren Sözütek, Mısır'ın konum itibariyle hem Kuzey Afrika ve Orta Doğu ülkelerine hem de Güney Afrika ülkelerine yakın olmasının, Mısır'da bulunan diğer otobüs üreticileri nedeniyle yan sanayinin gelişmiş olmasının ve bunlara ilaveten Mısır'ın çevre ülkelerle serbest ticaret anlaşmasının olmasının, o ülkeye yatırım kararı alınmasını sağlayan faktörler olduğunu da belirtmiştir. Mısır'daki yerel ortaklarının aynı zamanda Kordsa Global'ın Mısır'daki işletmeleri ile aynı ortak (Lasheen Group) olduğunu belirten Sözütek, Mısır'a girişlerinde öncelikle bu ortağa başvurduklarını ve ortaklığını iyi bir şekilde gerçekleştirildiğini ve sürdürdüğünü belirtmiştir. 2004 yılında geliştirdikleri Diamond adında modellerini ABD pazarına uygun olduğu ve bu pazara bu ürünü satış desteğini sağlamak amacıyla 2008'de ABD'de bir işletme (Tems USA) kurulmuştur. Sözütek bu şirketin, sadece Temsa'nın distribütöre, pazara yakın olması, fabrikayla doğrudan koordinasyon sağlanması ve pazar bilgilerinin merkeze akmasının sağlanması için kurulduğunu ve bu şirketin herhangi bir ticari faaliyet yapmadığını sadece bilgi alıp verdiğini belirtmiştir. Bu pazara iki farklı model sunduklarını belirten Sözütek, üçüncü ürünü de ABD pazarına sunacaklarını belirtmiştir. Bu ülkelere ilaveten Hindistan'a da girme kararı aldıklarını fakat 2008 finansal kriz nedeniyle o projelerini gerçekleştiremediklerini belirten Sözütek, krizin Avrupa pazarını küçültmesi nedeniyle de bu yatırımlarını hala askıda tuttıklarını belirtmiştir.

Sözütek genel olarak uluslararası birimlerin kurulmasının gerisinde yatan nedeni açıklarken şu değerlendirmede bulunmuştur.

“Bu otobüs işi binek işinden biraz farklı. Çok insan ilişkileri ön planda. Dolayısıyla yerel biriyle çalışmak avantaj getiriyor. Bunun içinde yakın olmak lazım pazarlara. Türkiye'den bu iş kolay değil. Onun için Temsa Almanya var, onun için Temsa Belçika var, Temsa Avusturya var. Buralardan daha sık hem distribütörlerle hem müşterilerle iletişim içerisinde, ilişki içerisinde olmak mümkün. Ondan dolayı böyle bir yapıya gidildi.” (Ömer Sözütek, *Uluslararası İlişkiler ve İş Geliştirme Direktörü*, 2013).

Sözütek, otobüs ve midibüs üretiminin yanı sıra Komatsu'nun iş makinalarının ve forkliftlerinin Türkiye distribütörlüğü, Mitsubishi Motors Corporation'un binek araç Türkiye distribütörlüğünü ve Daimler AG'ye bağlı Mitsubishi Fuso Truck ve Bus Corporation'un otobüs ve kamyon ürünlerinin Türkiye distribütörlüğünü ve aynı zamanda bu şirket ile üretim sözleşmesi de yaptıklarını belirtmiştir. Bunlara ilaveten, Sözütek, Carrier Transicold şirketinin soğutucu ürünlerinin Türkiye distribütörlüğü yaptıklarını da belirtmiştir. Temsa ülke ekonomisindeki dalgalamalarından ve krizlerden etkilenerek dönem dönem büyüyüp dönem dönem küçüldüklerini belirten Sözütek, 2001 yılına kadar yurt içi ağırlıklı iş yaptıklarını 2001 yılından sonra yurtdışına açıldıklarını belirtmiştir.

Yurt dışına açılmasaydınız durumunuz ne olurdu şeklinde bir soru sorulduğunda Sözütek'in verdiği cevabı belirtmek faydalı olabilir.

“2001 yılında Temsa kapanırdı. Pazar bitti çünkü. Türkiye’de pazar bitti ve bir gelir kaynağı elde edebilmek için bizim mutlaka bir yere açılmamız lazımdı. 2001 yılında Pazar bitti çünkü Türkiye’de. İki sene boyunca biz Mitsibushi ve Komatsu’ya vermiş olduğumuz malzemeleri ürün haline getirip satamadık, Pazar kilitlendi. O dönemde hızlı bir şekilde bu değişimi yaptık ve Avrupa’ya ürünümüzü satarak ayakta kaldık.... . Özellikle otobüs gibi bir işte tek bir pazara bağımlı iseniz ve o pazar da stabil bir pazar değil ise çok zor. Bir taraf tıkanırdığında dönebilecek bir yeriniz olması lazım.... Uluslararasılaşma kalıcı bir başarı için gerekli. ” (Ömer Sözütek, *Uluslararası İlişkiler ve İş Geliştirme Direktörü*, 2013).

Sözütek, pazarlama ve satış çalışmalarının distribütörler aracılığıyla yapıldığını belirtmiştir. Araştırma geliştirme konusundaki yetkinliklerini değerlendiren Sözütek, ilk otobüs üretmeye başladıkları tarih olan 1987 yılında ‘Temsa’nın bir otobüs geliştirebilecek bilgi birikimi’ olmadığını, o dönemde yapılan sözleşmeler çerçevesinde ‘sadece belirli parçaların yerli piyasadan temini’ yetkilerine sahip olduklarını ve Temsa bünyesindeki mühendislik ekibinin sadece bu parçaların uygun standartlarda karşılanmasına yönelik işler yaptıklarını ve ürün geliştirme yetkinliğinde olmadığı belirtmiştir. Zaman içerisinde gelişim kaydedildiğini belirten Sözütek, 1997 yılında prestij markalı ürünlerinin gövdesini geliştirebilecek düzeye ve Avrupa’ya satar hale geldiklerini belirtmiştir. 2001 yılında Avrupa’ya satılmak üzere büyük otobüs geliştirdiklerini belirten Sözütek, zaman içerisinde mühendislik birimlerinin büyüdüğünü ve 2006 yılında araştırma geliştirme şirketi kurduklarını belirtmiştir. 2008 yılında ise bu AR-GE şirketlerinin kriz nedeniyle konsolide edildiğini belirten Sözütek, şuan 180 kişilik bir AR-GE kadrosuna sahip olduklarını

belirtmiştir. Faaliyet yaptıkları ülkelerdeki devletin iş sistemi üzerindeki rolüne ilişkin soru 10'daki ifadeler sorulduğunda ise, Sözütek, faaliyet gösterdikleri ülkelerdeki kurumsal düzenlemelerin faaliyetleri üzerinde herhangi bir olumsuzluğa neden olmadığını belirtmiştir. Faaliyet gösterdikleri ülkeler ile kültürel yakınlıklarının bulunmadığını belirten Sözütek, Mısır'da daha önce Kordsa'nın işletmesi olduğunu, kendilerinden önce Mısır'da kendi sektörlerinde herhangi bir Türkiye'den firma olmadığını da belirtmiştir. Gruba bağlı olmanın uluslararasılaşmadaki etkisini değerlendiren Sözütek, Sabancı Grubuna bağlı olmanın 'çok büyük bir güven unsuru' olduğunu belirtmiş ve bu güvenin işlerine olumlu yansıdığını belirtmiştir. Sözütek, ihracatın toplam satışlardaki payının da yarı yarıya olduğunu belirtmiştir.

4. 2. 2. 3.) Çimsa Çimento Sanayi ve Ticaret A. Ş.

Çimsa, 1972 yılında kurulmuş olup²²⁶, Sabancı Grubunun halka açık şirketlerinden biridir. Tablo 76'da görüldüğü üzere Sabancı Grubunun çimento sektöründeki bütün uluslararası birimleri Çimsa'ya ait olup, toplam Çimsa'ya ait yedi tane uluslararası birimi bulunmaktadır. Çimsa'nın uluslararasılaşmasının doğasını daha derinlemesine anlayabilmek için Genel Müdür Yardımcısı Nevra Özhatay ile bir mülakat gerçekleştirilmiştir. İzleyen açıklamalarda bu mülakatın değerlendirilmesi sunulmuştur.

Özhatay, beyaz çimento alanında aracı kullanarak ihracat yapmak yerine o pazarda depolama ve paketleme birimi kurarak pazarda yerleşik bir üretici gibi bulunmayı hedeflerini belirterek, sahip oldukları bütün uluslararası birimlerin ürettikleri çimentoyu transfer ederek orada depolayıp, paketleyerek kullanıcılara satışları sağlayan işletmeler olduğunu açıklamıştır. Üretimin Türkiye'de yapıldığını belirten Özhatay, faaliyet gösterdikleri ülkelerde satışı o ülkelerdeki birimlerin gerçekleştirdiğini belirtmiştir ve amaçlarının kullanıcıya daha yakın olmak ve sürekliliği sağlamak olduğunu ifade etmiştir.

Uluslararası birimlerini tek tek değerlendiren Özhatay, zamanında beyaz çimentonun en büyük pazarının İspanya olması nedeniyle ilk atılımın İspanya'da yapıldığını belirtmiştir. Daha sonra Almanya'ya giriş yaptıklarını belirten Özhatay, yerel ortağa ait bir terminale ortak olarak bu ülkede bir işletme kurduklarını

²²⁶ <http://www.cimsa.com.tr/tr-tr/hakkimizda> (Erişim Tarihi: 13. 08. 2013)

belirtmiştir. Romanya’da ise, Köstence’de bir üretici olmamasından dolayı bir fırsat gördüklerini belirten Özhatay, bu pazara girdiklerini belirtmiştir. Özhatay, Kıbrıs’taki birimlerinin ise pazardaki gri çimento ihtiyacını karşılamak amacıyla bu ülkede birim kurduklarını belirtmiştir. Rusya pazarını değerlendiren Özhatay, bu pazarın hacminin yüksek ve karlı bir pazar olduğunu belirtmiştir. Bu pazarda, distribütörlerine ait bir arazide, kendilerine ait makine ve ekipmanla bir birim kurduklarını belirten Özhatay, beyaz çimento işinde lojistiğin çok önemli olduğunu, müşterilere zamanında ve sürdürülebilir sevkiyat yapmanın önemli olduğunu, ürünlerinin ise dökme ürün olduğu için terminal yapmanın daha iyi olduğunu belirtmiş ve Rusya’da da lojistik avantajı kullanmak amacıyla bir terminal kurduklarını ve ürünü o terminale döküp oradan paketlenerek sattıklarını belirtmiştir. Özhatay, İtalya’da ise büyük bir terminal aldıklarını ve burada hem gri hem de beyaz çimento sattıklarını belirtmiştir. Ayrıca Özhatay, İtalya’nın uluslararası birimleri içerisindeki en büyük operasyon olduğunu da belirtmiştir. Özhatay, İtalya’ya satışlarının % 30’lar düzeyinde olduğunu, diğer satışlarını ise İtalya’ya komşu ülkelere yaptıklarını belirtmiştir.

50 ülkeye beyaz çimento ihracatı yaptıklarını belirten Özhatay, beyaz çimentoyu kullanan müşterilerin çok hasas olduklarını, çimentonun kalitesine çok önem verdiklerini ve iletişime önem verdiklerini belirtmiş, uluslararası birimlerin de müşterilere yakın olmak amacıyla kurduklarını ifade etmiştir. Zaman içerisinde farklı işletmeleri satın aldıklarını ve bu satın alımlarla da cironun sürekli büyüdüğünü belirten Özhatay, pazarlama ve satış becerilerinin zaman içerisinde geliştirdiklerini ifade etmiştir. Araştırma ve geliştirme konusunda da ürün geliştirme ve süreç geliştirme konusunda çalışmalar yaptıklarını ve daha çok ürünlerdeki fosil yakıtları düşürmeye yönelik araştırmalar yaptıklarını belirtmiştir. Uluslararasılaşma konusundaki yetkinliklerini hangi faktörlere dayandırdıklarını sorduğumuzda, Özhatay’ın cevabı holding bünyesindeki bir işletmenin uluslararası birim kurarken durumunu resmetmesi bakımından dikkate değerdir. Özhatay’ın değerlendirmesi şu şekildedir.

“Bu biraz bizim girişimci ruhuna bağlı Çimsa’nın. Burada farklı bir atmosfer var. Sabancı Holding şirketiyiz ama çok da özerk gibiyiz. Fırsatları çıkartıp holdingi ikna edebiliyoruz yatırım yapmak için. ...Çok zor bir sektörde olsak bu kadar özerk olmazdık. Zaman içerisinde kendi yönetim becerimizi holdinge kanıtlamış durumdayız karlılığımızı belli bir seviyede tutarak. Holdingin yatırımları finansal değerlendirme kuraları

var. İşte IRR beklentisi var, ROE beklentisi var, bütün business plan ve projeksiyonları yapıp onları sunuyoruz. Stratejik plan ve projeksiyonları da yapıp sunuyorsunuz. Biz inandığımız için ve karlı da olduğumuz için ikna kabileyitimiz daha yüksek oluyor. ”
(Nevra Özhatay, Genel Müdür Yardımcısı, 2013).

Faaliyet gösterdikleri ülkelerin hükümetlerinin etkilerini değerlendiren Özhatay, ülkelerin ne kadar yeni geliyorsa hükümetlerin etkilerinin o kadar fazla olduğunu belirtmiştir. Almanya, İtalya ve İspanya’da devleti hissetmediklerini, fakat Romanya ve Rusya’da hissettiklerini belirtmiştir. İşletmelerin gelişmesine engel olan bürokratik bir sistemin varlığını bir miktar Rusya’da olduğunu belirten Özhatay, yine Rusya’da kurumlara karşı mali politika kaynaklı eşitsiz uygulamaların olduğunu da belirtmiştir. Faaliyet gösterdikleri ülkelerin kültürel açıdan çok uzak olmadığını belirten Özhatay, Romanya’nın bir miktar daha yakın olduğunu belirtmiştir. Faaliyet yaptıkları ülkelerde birimleri kurmadan önce Türkiye’den bildikleri başka firmaların olup olmadığını sorduğumuzda ise, Özhatay Rusya’da var olduklarını belirtmiştir. İspanya ve İtalya’da da öncü olduklarını, kendi sektörlerinde ise bütün ülkelerde öncü birim açan işletme olduklarını belirtmiştir. Gruba bağlı olmanın uluslararasılaşma sürecinde etkisi sorulduğunda Özhatay, Sabancı grubuna bağlı olmanın olumlu etkisi olduğu, ortaklı işlerde karşı tarafa güven yarattığını ve bazı ülkelerde devlet yetkililerine ulaşmada kolaylaştırıcı olduğunu belirtmiştir. Toplam satışların % 25-% 30’unun uluslararası satışlardan gerçekleştirdiğini belirten Özhatay, gri çimentonun Türkiye pazarında satışının artmasıyla ihracatının azaldığını, beyaz çimentonun ise arttığını belirtmiştir.

4. 2. 3.) Eczacıbaşı Grubu

Eczacıbaşı grubu, 1942’de temelleri atılmış olup, günümüzde başlıca yapı ürünleri, sağlık ürünleri, tüketim ürünleri, finans, bilgi teknolojileri, kaynak teknolojileri ve madencilik alanlarında faaliyet göstermekte olan ve 2012 yılında 11730 çalışana sahip olan bir işletme grubudur.²²⁷ İzleyen tabloda grubun genel profili görülmektedir.

Tablo 78. Eczacıbaşı Grubu Genel Profil (2012)

Sektörler	Bağlı Ortaklık Sayısı ²²⁸		İş Ortaklığı Sayısı		İştirak Sayısı	
	Yurt İçi	Yurt Dışı	Yurt İçi	Yurt Dışı	Yurt İçi	Yurt Dışı
Yapı Ürünleri	3 ²²⁹	20	-	-	-	-
Sağlık	3	2 ²³⁰	3 ²³¹	8	-	-
Tüketim Ürünleri	4 ²³²	1 ²³³	1	-	-	-
Finans	5 ²³⁴	-	-	-	-	-
Bilgi Teknolojileri	1	-	1	-	-	-
Kaynak Teknolojileri	-	-	1	-	-	-
Madencilik	1 ²³⁵	1 ²³⁶	-	-	-	-
Diğer	4	-	1	-	-	-
Toplam	21	24	7	8	-	-

Kaynak: Şirket bilgileri temelinde yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 78’de Eczacıbaşı Grubunun faaliyet gösterdiği sektörler ve bu sektörlerde sahip olduğu işletmelerin sayıları temelinde genel profili gözükmemektedir. Toplam 60 işletmenin tespit edildiği bu profile ilişkin oransal bir değerlendirmede

²²⁷ Eczacıbaşı Group 2012.

²²⁸ Bağlı ortaklıklara ait şirketlerde bu kategori altında sayılmıştır.

²²⁹ Bu işletmelerden Eczacıbaşı Yapı Gereçleri Sanayi ve Ticaret A. Ş. ve İntema İnşaat ve Tesisat Malzemeleri Yatırım ve Pazarlama A. Ş. şirketi halka açıktır. Eczacıbaşı Yapı Gereçleri Sanayi ve Ticaret A. Ş. Fortune 500 (2010) araştırmasına göre 157. , Capital 500 (2010) araştırmasına göre 189. ve İstanbul Sanayi Odası En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu Araştırmasına (2010) göre de 150. sıradadır. İntema İnşaat ve Tesisat Malzemeleri Yatırım ve Pazarlama A. Ş. . Fortune 500 (2010) araştırmasına göre 206. , Capital 500 (2010) araştırmasına göre 260. İşletmedir. Vitra Karo San. ve Tic. A. Ş. , Fortune 500 (2010) araştırmasına göre 245. , Capital 500 (2010) araştırmasına göre 307. ve İstanbul Sanayi Odası En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu Araştırmasına (2010) göre de 199. sıradadır.

²³⁰ Eczacıbaşı İlaç (Cyprus) Ltd. (“Eczacıbaşı Cyprus”) ve Eczacıbaşı Health Care (Rusya).

²³¹ Bu işletmelerden Eczacıbaşı-Baxter Hastane Ürünleri San. ve Tic. A. Ş. İstanbul Sanayi Odası En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu Araştırmasına (2010) göre de 424. sıradadır.

²³² Bu işletmelerden İpek Kağıt San. ve Tic. A. Ş. İstanbul Sanayi Odası En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu Araştırmasına (2010) göre de 211. sıradadır.

²³³ İpek Kağıt Kazakistan.

²³⁴ Bu işletmelerden EİS Eczacıbaşı İlaç, Sınai ve Finansal Yatırımlar San. ve Tic. A. Ş. , Eczacıbaşı Yatırım Holding Ortaklığı A. Ş. ve Eczacıbaşı Yatırım Ortaklığı A. Ş. halka açıktır. EİS Eczacıbaşı İlaç, Sınai ve Finansal Yatırımlar San. ve Tic. A. Ş. , Fortune 500 (2010) araştırmasına göre 88. , Capital 500 (2010) araştırmasına göre 102. İşletmedir.

²³⁵ Esan Eczacıbaşı Endüstriyel Hammaddeler San. ve Tic. A. Ş. , Capital 500 (2010) araştırmasına göre 494. , İstanbul Sanayi Odası En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu Araştırmasına (2010) göre de 436. sıradadır.

²³⁶ Esan Italia Minerals SRL.

bulunacak olursak, Eczacıbaşı Grubun sahip olduğu işletmelerin % 53'ü uluslararası pazarlarda faaliyet göstermekte olup, yurt dışındaki işletmelerin % 83'ü de yapı ürünleri sektöründe faaliyet göstermektedir.

Tablo 79'da Eczacıbaşı Grubun uluslararası birimleri gözükmektedir. Bu birimlerden sağlık alanındaki birimlerden Eczacıbaşı İlaç (Cyprus) Ltd. ve Eczacıbaşı Health Care birimleri haricindeki birimler grubun müşterek yönetimine sahip oldukları Eczacıbaşı Monrol işletmelerine aittir. Geri kalan bütün birimler Eczacıbaşı grubunun hakim hissedarlığındaki birimlerdir.

Tablo 79. Eczacıbaşı Grubu Uluslararası Profil (2012)

Uluslararası Birim		Ülke	Yıl	Faaliyet Konusu/Açıklama	İşletmenin Ediniliş Biçimi
Yapı Ürünleri					
1	Burgbad AG. ²³⁷	Almanya	2008	Yatırım	Satın Alma
2	Burgkama GmbH	Almanya	2008	Üretim	Satın Alma
3	Burgbad Produktions GmbH	Almanya	2008	Satış ve Pazarlama	Satın Alma
4	Miral GmbH	Almanya	2008	Üretim	Satın Alma
5	KAMA Bad Verwaltungs GmbH	Almanya	2008	Satış ve Pazarlama	Satın Alma
6	Société d'Equipement Postformé (S. E. P.)	Fransa	2008	Üretim	Satın Alma
7	S. C. I. Convention	Fransa	2008	Satış ve Pazarlama	Satın Alma
8	Burg Nederland	Hollanda	2008	Satış ve Pazarlama	Satın Alma
9	Burg North America Inc.	ABD	2008	Satış ve Pazarlama	Satın Alma
10	Burg Belux BVBA	Belçika	2008	Satış ve Pazarlama	Satın Alma
11	Vitra Tiles LLC	Rusya	2005	Üretim	Sıfırdan Yatırım
12	Eczacıbaşı Building Products LLC	Rusya	2010	Satış ve Pazarlama	Şirket Kurma
13	Vitra Bulgaristan	Bulgaristan	2007	Satış ve Pazarlama	Şirket Kurma
14	Vitra Bathroom Products LLC	Rusya	2005	Üretim	Sıfırdan Yatırım
15	Engers Keramik GmbH&Co. KG	Almanya	2005	Üretim	Satın Alma
16	V&B Fliesen GmbH	Almanya	2006	Üretim	Satın Alma (%51'i-%85)
17	VitrA Ireland Ltd.	İrlanda	1999	Satış ve Pazarlama	Şirket Kurma
18	VitrA (UK) Ltd.	İngiltere	1992	Satış ve Pazarlama	Şirket Kurma
19	VitrA Bad GmbH	Almanya	1992	Satış ve Pazarlama	Şirket Kurma
20	Vitra USA Inc.	ABD	1992	Satış ve Pazarlama	Şirket Kurma
Sağlık					
21	Eczacıbaşı İlaç (Cyprus) Ltd. ("Eczacıbaşı Cyprus")	KKTC	2002	Satış ve Pazarlama	Şirket Kurma
22	Eczacıbaşı Health Care	Rusya	1992	Satış ve Pazarlama	Şirket Kurma
23	Capintec	ABD	2012	Üretim	Satın Alma
24	S. C. Monrol Europe SRL	Romanya	2011	Üretim	Sıfırdan Yatırım
25	Monrol Egypt for Manufacturing (L. T. D)	Mısır	2012	Üretim	Sıfırdan Yatırım
26	Monrol BAE	Birleşik Arap Emirlikleri	2009	Üretim	Ortak Girişim
27	Monrol Kuveyt	Kuveyt	2008	Üretim	Ortak Girişim
28	Monrol Poland Ltd Sp. z o. o.	Polonya	2011	Üretim	Sıfırdan Yatırım
29	Monrol Bulgaria Ltd.	Bulgaristan	2012	Üretim	Sıfırdan Yatırım
30	Eczacıbaşı Monrol - Jordan	Ürdün	2012	Üretim	Sıfırdan Yatırım
Tüketim ürünleri (Kağıt)					
31	İpek Kağıt Kazakistan	Kazakistan	2006	Üretim	Sıfırdan Yatırım
Madencilik					
32	Esan Italia Minerals SRL.	İtalya	2005	Satış ve Pazarlama	Şirket Kurma
33	Çin Ofis (ESAN)	Çin	2007	Satış ve Pazarlama	Ofis Kurma
34	Ukrayna Ofis (ESAN)	Ukrayna	2004	Satış ve Pazarlama	Ofis Kurma

Kaynak: Şirket bilgileri temelinde yazar tarafından oluşturulmuştur. Ayrıca Stratejik Planlama ve Finansman Grup Başkanı Levent Ersalman'dan teyit alınmıştır.

²³⁷ Tabloda 2-10 arasındaki işletmelere sahip olan Holding şirketi.

Grubun uluslararasılaşmasının gerisinde yatan nedenleri anlayabilmek için grubun Stratejik Planlama ve Finansman Grup Başkanı Levent Ersalman ile bir mülakat gerçekleştirilmiştir.

İzleyen değerlendirmeler Ersalman ile yapılan görüşmede öne çıkan değerlendirmelidir. Tablo 79'daki ilk 10 işletme banyo mobilyaları üreten Burgbad'ın 2008 yılında satın alınması²³⁸ ile Eczacıbaşı'na geçmiş işletmelerdir. Bunlardan Burg Netherland ve Burg Belux BVBA şirketleri ise daha önce Burgbad'ın bayisi (satış distribütörü) olup, 2008 yılı sonuna doğru Eczacıbaşı tarafından Burgbad üzerinden o pazarlara 'daha kuvvetli girmek' nedeniyle satın alınarak Burgbad'a dahil edilmiştir (Levent Ersalman, Stratejik Planlama ve Finansman Grup Başkanı, 2013). Burgbad'ı satın alma gerekçelerini anlatan Ersalman, Eczacıbaşı'nın banyodaki ürün gamlarını tamamlayabilmek için mobilya (banyo mobilyaları) hem marka olarak hem de üretim teknolojisi olarak üretim yetkinliğine ihtiyaçları olduğunu, Burgbad'ı satın alarak bunu giderdiklerini belirtmiştir (Levent Ersalman, Stratejik Planlama ve Finansman Grup Başkanı, 2013). Ersalman, Burgbad'ın satın alınmasıyla "şuan bir banyonun içine ne koyuluyorsa herşeyi yapabiliyoruz" şeklinde bir değerlendirmede bulunmuştur (Levent Ersalman, Stratejik Planlama ve Finansman Grup Başkanı, 2013).

Burgbad'tan önce iki tane (Engers Keramik ve V&B Fliesen GmbH) satın alma yaptıklarını belirten Ersalman, Engers Keramik'in Almanya'da karo ve fayans imal eden bir şirket olduğunu ve ürünlerini tamamen yapı marketlerine satan bir işletme olduğu belirtmiş ve ilk önce bu şirketi satın aldıklarını belirtmiştir. Bu satın alımdan sonra V&B Fliesen GmbH şirketini satın aldıklarını belirten Ersalman, V&B'nin marka değeri çok yüksek olan bir işletme olduğunu ve fiyatları yüksek olan bir ürün kategorisi olduğunu belirtmiştir.

Avrupa'ya giriş nedenlerini de değerlendiren Ersalman ilk uluslararası ticari faaliyetlerin Almanya ile başladığını belirtmiş ve şu değerlendirmede bulunmuştur.

"İlk giriş yaptığımız pazar Almanya...80'li yıllardan sonra Türkiye ekonomisi dışarıya daha açık hale gelmeye başlayınca iki şey oldu. Bir, yurtdışından Türkiye'ye ürün gelebilmeye başladı. Daha kolay gelebilmeye başladı. Bizim buradaki rekabeti biraz güçleştirdi. Bizim o dönemlerde ürünlerimizin kalite fiyat dengeleri çok iyi değildi. Çünkü yüksek ölçekli ürün yapmadığımız için maliyetler de yüksek oluyordu, fiyatlar da yüksek oluyordu. Çok da kaliteli de olmuyordu, rekabet olmayınca. Rekabet olunca hem

²³⁸ Ayrıca bkz. <http://www.eczacibasi.com.tr/channels/1.asp?id=1100> (Erişim Tarihi: 15. 08. 2013).

yüksek maliyetler problem olmaya başladı, hem kalite problem olmaya başladı. Bir taraftan kalite problemlerini gidermeye çalıştık. Bir taraftan da üretim ölçeğini büyütmesi lazım ki maliyette rekabetçi olabilsin. Üretim ölçeğini büyütünce tabii bu da ihracatla olabilecek bir durum. Nerelere ihracat yapılabilir? Çok uzun zamandır Türkiye'nin en hızlı büyüdüğü ticaret ortağı diyeyim ülke Almanya'dır. Temelde Almaya ile başladı bu iş. Bir çok firma için de böyledir.... Hiç bir yere girmeyip tamamen iç piyasada yaşamak mümkün değildi zaten. ” (Levent Ersalman, *Stratejik Planlama ve Finansman Grup Başkanı, 2013*).

Ersalman'ın Rusya pazarına girişleri konusunda verdiği değerlendirmeleri aktarmak faydalı olabilir.

“Çok büyük bir pazar. Ekonomik olarak da bütün Avrupa artık krizin içinde boğuşurken büyüyen bir pazara ve büyürken de doğal kaynakları sebebiyle büyümesini finanse edebilecek pazarlar diye baktığımızda Rusya çok öne çıkan bir Pazar. Zor da bir pazar. Çünkü artık hemen hemen herkesin girdiği bir pazar. Ama çok da büyük bir Pazar. Oraya girmememiz doğru olmazdı. Fakat buradan ihracat yoluyla girmek de çok zor. Hem gümrük var, hem yolda onların gümrüklerde çektirdiği sıkıntılar var. Uzun sürüyor gümrükten malın çekilmesi falan. En verimli yol orada üretim kabiliyeti kazanmaktı. ” (Levent Ersalman, *Stratejik Planlama ve Finansman Grup Başkanı, 2013*).

Rusya'da aynı zamanda mağazalar açtıklarını belirten Ersalman, altı adet mağazaları olduğunu ve ilerleyen süreçte bu sayının artacağını belirtmiştir.

Nükleer tıp ile alakalı olan Capintec şirketinin satın alma nedenlerini açıklayan Ersalman, nükleer tıpta teşhiste kullanılan bir takım radyoaktif sıvılar ürettiklerini ve Capintec'in de bu üretim sürecinde kullanılan radyasyondan korunmaya ve belli ölçüme imkan veren teknolojiyi üreten bir firma olduğunu, ürettikleri kimyasalların 'insan vücuduna verilirken otomotazi etmeye yönelik planlarını karşılamak' için sektördeki faaliyet gösteren firmaların da iyi bildiği bir marka olması Capintec'i satın aldıklarını belirtmiştir (Levent Ersalman, *Stratejik Planlama ve Finansman Grup Başkanı, 2013*). . Bu işletmenin nükleer tıp ile ilgili faaliyetlerini tamamlayıcı olduğunu belirten Ersalman, özellikle bu şirketin marka ve satış ağının kendileri açısından tamamlayıcı olduğunu belirtmiştir. Eczacıbaşı-Monrol firmasının Romanya'da yapmış olduğu sıfırdan yatırımı açıklayan Ersalman'ın değerlendirmeleri hem Romanya özelinde hem de bu sektördeki uluslararasılaşmalarının mantığını anlamak açısından belirtmeye değerdir.

“Piyasaya baktık. Batı Avrupa'daki pazarlar doymuş pazarlar bu anlamda. O pazarlarda çok kuvvetli hakim oyuncular var. Bu taraf ise biraz daha bakir. Hem talepte bir büyüme var, hem de o talep ithalat yoluyla karşılanıyor. Dolayısıyla çok pahalı oluyor. Çünkü bunlar radyoaktif ürünler. Raf ömrü çok kısa olan ürünler. Üretildikten sonra altı saat içinde kullanılması gereken ürünler. Dolayısıyla her gün üretim var ve ihtiyaca göre üretim var. Lojistik olarak yerinde olmayınca uçaklarla ve belli tarihe uyunca çok pahalı oluyor. Dolayısıyla biz orada bir fırsat gördük. Hem karlılık açısından hem satış açısından. ” (Levent Ersalman, *Stratejik Planlama ve Finansman Grup Başkanı, 2013*).

Ersalman, Eczacıbaşı-Monrol firmasının diğer yatırımlarının da benzer gerekçeyle yapıldığını ifade etmiştir.

Kazakistan'daki İpek Kağıt Kazakistan sıfırdan yatırımlarını değerlendiren Ersalman bu işletmenin Orta Asya bölgesi için üretmiş oldukları selpak markalı ürünlerinin üretilmesi ve satılmasına yönelik bir şirket olduğunu belirtmiştir. Ersalman, Kazakistan pazarındaki 'markalı ürün boşluğu ve Türkiye'den gönderdiklerinde yüklenmek zorunda oldukları gümrük vergisi' nedeniyle Kazakistan'a yatırım yaptıklarını belirtmiştir.

Esan şirketinin uluslararası birimlerini değerlendiren Ersalman, Çin'deki ofislerinin oradaki ticaret imkanlarını değerlendirmek, uygun fiyata mal ithal etmek için kurduklarını, Ukrayna'daki ofislerinin tedarik amaçlı bir ofis kurduklarını belirtmiştir. İtalya'daki şirketlerini değerlendiren Ersalman, İtalya'nın ürettikleri mineralin çok önemli bir pazarı olduğunu, İtalya'nın feldspat ihtiyacının aşağı yukarı % 80'nin Türkiye'den karşılandığını ve bunun da üçte birinin Eczacıbaşı tarafından karşılandığını, bu şirketlerinin de oradaki sermayecilere satış yaptığını, orada bir lojistik merkez bulundurup hemen satışı gerçekleştirdiğini belirtmiştir.

Genel olarak uluslararası birimleri hakkında bilgiler paylaşan Ersalman, holding belli özelliklerine ilişkin bilgileri de paylaşmıştır. Ersalman, pazarlama ve satış ve araştırma geliştirme faaliyetlerinin her şirketin kendisinin yürüttüğünü, Eczacıbaşı Monrol ve İpek Kağıt şirketlerinin içerisinde araştırma geliştirme birimleri olduğunu, yapı ürünlerinin tümüne hizmet sağlayan inovasyon merkezleri olduğunu belirtmiştir. Ersalman ayrıca, 2000'li yıllarda inovasyonu çok öne çıkardıklarını ve inovasyonla alakalı olarak da araştırma geliştirmeye çok önem verdiklerini belirtmiştir. Ersalman, 'başkasının geliştirdiği ürünü üretmek yerine, o katma değeri kendimiz kazanabilecek hale gelme çabamızdayız" şeklinde bir değerlendirmede bulunmuş ve 2000'li yıllardan beri bunun iyi şekilde sürdürdüğünü belirtmiştir. Ersalman bu yetkinliklerinin uluslararasılaşmalarına katkısı olduğunu belirtmiş, özellikle yapı ürünleri sektöründe pazara sundukları önemli ürünlere sahip olduklarını ve bunların pazarda daha kuvvetli konumlanmalarını sağladığını belirtmiştir.

Faaliyet gösterdikleri ülkelerdeki devletlerin etkisini değerlendiren Ersalman, faaliyetlerini engelleyecek devlet müdahalelerinin bulunmadığını fakat nükleer tıp

sektöründeki faaliyetlerinde bazı ek süreçlerin bulunduğunu fakat bunların kısıtlayıcı olmadığını belirtmiş ve şuana kadar faaliyet gösterdikleri ülkelerde ‘piyasa şartları dışında herhangi bir kısıtlayıcı şart ile karşılaşmadıklarını’ belirtmiştir. Rusya ve eski SSCB’ye bağlı ülkelerde ithalatı kısıtlayıcı gümrük vergilerinin söz konusu olduğunu belirten Ersalman, eğer pazarda yer edinebilecekleri düşünüyorsa o pazarda yatırım yaptıklarını belirtmiştir. ‘Yerel işletmelerin yabancı işletmelerce satın alınmasında zorluklar söz konusu mudur?’ şeklindeki sorumuza Ersalman’ın vermiş olduğu yanıt gelişmiş ülkeler ile gelişmekte olan ülkelerin bir kıyaslanması yapması bakımından belirtmeye değerdir.

“En önemli zorluk maalesef gelişmekte olan ülkelerde incelediğiniz şirketin, gördüğünüz resmin gerçek resim olup olmaması riski var. Kayıt dışının yoğun olduğu ve bu şekilde faaliyet gösteren şirketlerin çok olduğu yerlerde maalesef bu sıkıntı hep var. Rusya’da da herhangi bir şirketi incelediğinizde, Hindistan’da da inceledik mesela, incelemek o kadar zor oluyor ki yarısı kayıt dışı yarısı kayıt içi sistemin, zaten tutulan kayıtlarda böyle bir uluslararası anlamda incelemeye izin verir yapıda değil, bilgileri bulmakta da zorlanıyorsunuz, vermek isteseler de birçok bilgi olmuyor, bulunmuyor. Hukuki olarak birçok boşluk var, yani bizde hatırlarsınız belki 40-50-60 yıl süren tapu davaları vardır, özellikle tapuda çok yoğundur, orda hemen her konuda, kimi yerde kanunun çözüm getirmediği, kimi yerde kanunun açık olmadığı, kimi yerde kanunun çelişen maddeleri nedeniyle kilitlendiği problemler olabiliyor. Bu verilere her zaman ulaşamıyoruz. İzinler, ruhsatlar, bunların süresi geçmiş oluyor olmuyor, yani çok karışıklık oluyor. Gelişmiş ülkelerle ile gelişmekte olan ülkeler arasındaki en temel fark burada... Rusya’da bu yüzden greenfield yaptık yatırımımızı sonuçta. Baktık satın alma işi ile çıkamacağız, iyi olan birkaç tanesini zaten Avrupalı büyükler zamanında girmişler almışlar. Daha kurumsal gibi çalışanları...Resmi göremiyoruz ki. Ne aldığımızı göremiyoruz. Dolayısıyla kendi greenfield yatırımımızı yaptık.” (*Levent Ersalman, Stratejik Planlama ve Finansman Grup Başkanı, 2013*).

Kültürel açıdan ülkeler arası farklılıklara ilişkin Ersalman, belli konularda belli ülkelerle yakınlık bulunurken belli konularda ise çok farklı özellikler olabildiğini ve net bir şekilde bunun değerlendirilemeyeceğini belirtmiştir. Giriş yaptıkları ülkelerde daha önceden genelde yatırım yapmış Türk şirketleri bulunduğunu ve doğrudan rekabet halinde bulunmayan bu işletmelerden faydalandıklarını belirten Ersalman, Kazakistan’da Şişecam’dan faydalandıklarını, bazı ülkelerde de Türk bankalarından faydalandıklarını belirtmiştir. Yapı sektörü alanında uluslararası alana çıkan ilk firmanın kendileri olduğunu belirten Ersalman, seramik, nükleer tıp ve kağıt konusunda uluslararası üretim yetkinliği kazanan ilk Türk şirketi olduklarını belirtmiştir. Rakiplerin davranışlarının ne olduğu sorulduğunda Ersalman’ın değerlendirmesi genel anlamda uluslararası rekabetin doğası ve bu doğada şirket davranışlarının nasıl olduğunu anlamak açısından faydalı olabilir. Dünya’daki rakiplerinizin davranışı nasıl sorusuna ilişkin Ersalman’ın değerlendirmesi şöyledir.

“Çok benzer. Onlar da büyümek istiyor. Hepsi büyümek istiyor ve büyürken de bazı ülkelere girerken ticaretle girebiliyorsunuz ama bazı ülkelere yatırımla girmeniz gerekiyor. Bazı ülkelere yerli bir ortakla yatırım yaparak girmeniz gerekiyor pazarın özelliklerinden dolayı. Hepimiz bunlara bakıyoruz ve büyüme potansiyeli neredeyse oraya gidiyoruz. Var olan bir büyüklüğü satın almak için şuan Batı’ya bakmak iyi bir şey. Bir başkasının pazarını, müşterisini herşeyini birden satın alıp kendinize katıp ölçeği büyütebiliyorsunuz. Ama pazara sıfırdan girmek açısından baktığımız zaman tabii Batı’daki yavaş büyüme hatta büyümeme önemli bir handikap. Büyümeyen bir pazarda belli bir hacme ulaşmak çok çok zor. O yüzden de hızlı büyüyen pazarlara bakıyoruz. Rakipler de bunlara bakıyor. O yüzden de geliştirmekte olan ülkelerde müthiş bir rekabet var. Orada olan zaten orada. Orada olmayan da girmeye çalışıyor. (Levent Ersalman, *Stratejik Planlama ve Finansman Grup Başkanı*, 2013).

İşletme grubu örgütsel formunda olmanın gruba bağlı işletmelerin uluslararasılaşmasına nasıl bir katkısı olduğunu değerlendirmemesi istendiğinde Ersalman, iş anlamında bir katkısı olmadığını, her konunun uzmanlığının ilgili şirkette bulunduğunu, fakat bir şirket kurulacağı zaman holdingin belli danışmanlardan yararlanma gücünün, bir takım mali ve hukuki konularda holdingten yararlanma gücünün yansıdığını belirtmiştir. Ersalman’ın grubunuza bağlı işletmelerin eğer böyle bir yapının üyesi olmasalardı bugünkü gibi uluslararasılabilecekler miydi? soruna verdiği cevap işletme grubunu örgütsel formunda olmanın uluslararasılaşmadaki rolüne ilişkin dikkate değer bir değerlendirme sunmaktadır. Belirtilen soruya ilişkin Ersalman’ın değerlendirmesi şu şekildedir.

“Uluslararasılaşamazlardı demek doğru değil. Ama mesela bir kısmı finanse etmekte zorlanırdı. Böyle bir şirket satın alma işinde. Büyük rakamlar söz konusu çünkü. Bir kısmı zaman kaybedebilirdi. Hangi danışmanla çalışayım, hangi hukuk şirketiyle çalışayım. Onu bulana kadar, biz tecrübemizle, deneyimlerimizle, ilişkilerimiz olduğu için onları hızlı mobileze edebiliyoruz. Özellikle daha genel bilgiler manasında holdingdeki bilgi birikiminin onlara zaman kazandırma, bir miktar kuruluş masraflarında avantaj sağlamada katkısı var. Ama esas böyle büyük bir caaminanın parçası olmanın getirdiği en büyük avantaj finansal kabiliyeti.” (Levent Ersalman, *Stratejik Planlama ve Finansman Grup Başkanı*, 2013).

İşletme gruplarının çok sayıda ülkeye ihracat yaptıklarını, özellikle Türkiye’de ortak girişimlere sahip olduklarını belirten Ersalman, uluslararası pazarlardan tedarik zinciri optimizasyonuna yönelik işler (İrlanda’daki üretim kapasitesinin kaydırılması) haricinde hiç çekildikleri işlerinin olmadığını belirtmiştir.

4. 2. 4.) Zorlu Grubu

Zorlu Grubunun temelleri 1950'li yıllara dayanmakta olup, grubun ilk faaliyetleri tekstil sektöründe iken günümüzde tekstile ilaveten dayanıklı tüketim, enerji, gayrimenkul ve elektronik ürünler, bilgi teknolojileri ve dayanıklı tüketim malları sektörlerinde faaliyet göstermekte olan ve 30. 000 çalışana sahip olan bir işletme grubudur.²³⁹

Tablo 80'de grubun faaliyet göstermekte olduğu sektörler itibariyle sahip olduğu işletmelerinin sayısal örüntüsü görülmektedir.

Tablo 80. Zorlu Grubu Genel Profil (2012)²⁴⁰

Sektörler	Bağlı Ortaklık Sayısı ²⁴¹		İş Ortaklığı Sayısı		İştirak Sayısı	
	Yurt İçi	Yurt Dışı	Yurt İçi	Yurt Dışı	Yurt İçi	Yurt Dışı
Dayanıklı Tüketim	7	17	1	-	1	-
Tekstil	9	8	-	-	-	-
Enerji	15	2	-	5	-	-
Gayrimenkul	6	-	-	-	-	-
Diğer	5	-	-	-	-	-
Toplam	42	27	-	5	-	-

Zorlu grubuna bağlı toplam 74 işletme tespit edilmiş olup, bunların 42 tanesi yurtiçinde faaliyet göstermekte, 32 tanesi de yurt dışında faaliyet göstermektedir. Grubun en fazla yurt dışı şirketleri Vestel'e bağlı şirketlerden oluşmaktadır.

Tablo 81'de Zorlu Grubuna bağlı işletmelerden 2010 yılında Fortune 500 Türkiye, Capital 500 Türkiye ve İstanbul Sanayi Odası En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu araştırmalarında listelenen grubun işletmeleri ve bunların bazı ekonomik göstergelerde toplam içindeki payları görülmektedir.

²³⁹ <http://www.zorlu.com.tr/TR/ZORLU/default.asp> (Erişim Tarihi: 16. 08. 2013).

²⁴⁰ http://www.zorlu.com.tr/tr/GRUP/ene_enerjiana.asp (Erişim Tarihi: 16. 08. 2013).

<http://www.zoren.com.tr/FILES/ZorenFaaliyetRaporu2012.pdf> (Erişim Tarihi: 16. 08. 2013).

http://www.vestelyatirimciiliskileri.com/assets/pdf/faliyet/2012/VesElek_farapor_2012_yeni.pdf (Erişim Tarihi: 16. 08. 2013).

http://www.vestelyatirimciiliskileri.com/assets/pdf/faliyet/2011/VesElek_farapor_2011.pdf (Erişim Tarihi: 16. 08. 2013).

http://www.vestelyatirimciiliskileri.com/assets/pdf/faliyet/2005/yeni_yillik_faaliyet_raporu_2005.pdf (Erişim Tarihi: 16. 08. 2013).

http://www.vestelyatirimciiliskileri.com/assets/pdf/faliyet/2008/yeni_yillik_faaliyet_raporu_2008.pdf (Erişim Tarihi: 16. 08. 2013).

http://www.zorlu.com/TR/GRUP/tek_tekstil.asp (Erişim Tarihi: 16. 08. 2013).

http://www.zorlu.com.tr/tr/GRUP/tek_gardinen.asp (Erişim Tarihi: 16. 08. 2013).

http://www.zorlu.com.tr/TR/ILETISIM/ile_detay.asp?fGrup=1 (Erişim Tarihi: 16. 08. 2013).

http://www.zorlu.com.tr/TR/GRUP/paz_tekstil2.asp (Erişim Tarihi: 16. 08. 2013).

http://www.zorlu.com.tr/TR/PDF/kis_tr.pdf (Erişim Tarihi: 16. 08. 2013).

²⁴¹ Bağlı ortaklıklara ait şirketlerde bu kategori altında sayılmıştır.

Tablo 81. 2010 Yılındaki Türkiye’deki En Büyük Şirket Sıralamalarında Zorlu Grubuna Bağlı Şirketlerin Genel Durumu

	Fortune 500 Türkiye (2010)	Capital 500 Türkiye (2010)	İSO En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu (2010)
En Büyük Beş Şirkette	-	-	-
En Büyük 10 Şirkette	-	-	-
En Büyük 50 Şirkette	1	1	2
En Büyük 100 Şirkette	1	2	4
Tüm Listede	4 ²⁴²	5 ²⁴³	6 ²⁴⁴
Toplam Net Satışlarındaki Payı	1,51%	-	1,73%
Toplam Üretimden Satışları İçindeki Payı	-	1,79%	1,92%
Toplam İhracat’daki Payı ²⁴⁵	4,68%	5,56%	4,62%
Toplam Özkaynakdaki Payı	1,35%	-	2,60%
Toplam Aktifdeki Payı	1,89%	-	2,82%
Çalışan Sayısındaki Payı	1,99%	2,37%	2,09%

Kaynak: Yazar tarafından belirtilen işletme sıralama araştırmaları ayrıştırılarak hesaplanmıştır.

Tablo 81’den görüldüğü üzere Zorlu Grubuna bağlı ve belirtilen araştırmalarda konu olan işletmelerin Türkiye’nin en büyük 500 işletmesinde ihracat değerleri yaklaşık olarak % 5 civarındadır. İzleyen tabloda Zorlu grubuna bağlı uluslararası birimlerin profili sunulmuştur.

²⁴² Şirketler sırasıyla şöyledir. Vestel Elektronik San. ve Tic. A. Ş. , Korteks Mensucat San. ve Tic. A. Ş. , Zorluteks Tekstil Tic. ve San. A. Ş. ve Zorlu Enerji Elektrik Eretim A. Ş. (Sırasıyla şirketlerin listedeki sıraları şu şekildedir: 19, 141, 164 ve 183.)

²⁴³ Şirketler şöyledir. Vestel Elektronik San. ve Tic. A. Ş. , Vestel Beyaz Eşya San. ve Tic. A. Ş. , Korteks Mensucat San. ve Tic. A. Ş. , Zorluteks Tekstil Tic. ve San. A. Ş. ve Zorlu Enerji Elektrik Eretim A. Ş. (Sırasıyla şirketlerin listedeki sıraları şu şekildedir: 18, 60, 167, 192, 232).

²⁴⁴ Şirketler sırasıyla şöyledir. Vestel Elektronik San. ve Tic. A. Ş. , Vestel Beyaz Eşya San. ve Tic. A. Ş. , Korteks Mensucat San. ve Tic. A. Ş. , Vestel Dijital Üretim San. A. Ş. , Zorluteks Tekstil Tic. ve San. A. Ş. ve Zorlu Enerji Elektrik Üretim A. Ş. (Sırasıyla şirketlerin listedeki sıraları şu şekildedir: 13, 33, 87, 89, 131 185).

²⁴⁵ Zorlu Enerji Elektrik Eretim A. Ş. ’nin Capital ve Fortune listelerinde ihracat değeri belirtilmemiştir.

Tablo 82. Zorlu Grubu Uluslararası Profil (2012)

Uluslararası Birim	Ülke	Yıl	Faaliyet Konusu/Açıklama	İşletmenin Ediniliş Biçimi	
Dayanıklı Tüketim (Vestel Grup Şirketleri)					
1	Vestel Iberia SL	İspanya	1998	Satış ve Pazarlama	Şirket Kurma
2	Vestel France SA	Fransa	1996	Satış ve Pazarlama	Şirket Kurma
3	Vestel Hollanda BV	Hollanda	1995	Satış ve Pazarlama	Şirket Kurma
4	Vestel Germany GmbH	Almanya	1995	Satış ve Pazarlama	Şirket Kurma
5	Cabot Communications Ltd.	İngiltere	2001	Üretim (Yazılım)	Satın Alma
6	Vestel Benelux BV Hollanda	Hollanda	2003	Satış ve Pazarlama	Şirket Kurma
7	Vestel UK Ltd. İngiltere	İngiltere	2004	Satış ve Pazarlama	Şirket Kurma
8	Vestel Trade Ltd. Rusya	Rusya	2003	Satış ve Pazarlama	Şirket Kurma
9	OY Vestel Scandinavia AB Finlandiya	Finlandiya	2006	Satış ve Pazarlama	Şirket Kurma
10	Intertechnika LLC Rusya	Rusya	2007	Hizmet	Satın Alma
11	Vestel USA Inc. ABD	ABD	1998	Hizmet	Şirket Kurma
12	Vestel Elektronica SRL Romanya	Romanya	2005	Satış ve Pazarlama	Şirket Kurma
13	Vestel Electronics India Private Ltd. Hindistan	Hindistan	2005	Satış ve Pazarlama	Şirket Kurma
14	Uts-United Technical Services, S. R. O Slovakya	Slovakya	2008	Satış ve Pazarlama	Şirket Kurma
15	Vestel Central Asia Kazakistan	Kazakistan	2011	Satış ve Pazarlama	Şirket Kurma
16	Vestel Electronics Shanghai Trading Co. LTD Çin	Çin	2011	Satış ve Pazarlama	Şirket Kurma
17	Vestel CIS Ltd.	Rusya	2002	Üretim	Sıfırdan Yatırım
Tekstil					
18	Sichuan Zorluteks Yinhua Co. Ltd.	Çin	2007	Üretim	Ortak Girişim
19	Zorlu East Co. Trading	Çin	2003	Hizmet	Şirket Kurma
20	ZORLU USA	ABD	1998	Satış ve Pazarlama	Şirket Kurma
21	ZORLU UK LTD	İngiltere	2002	Satış ve Pazarlama	Şirket Kurma
22	Zorlu Financial Services Ltd.	İrlanda	1999	Hizmet	Şirket Kurma
23	Bel-Air Gardinen	Almanya	1998	Satış ve Pazarlama	Satın Alma
24	Zorlu GmbH-Flieden	Almanya	1994	Satış ve Pazarlama	Şirket Kurma
25	Zorlu SNG-Moskova	Rusya	2003	Satış ve Pazarlama	Şirket Kurma
Enerji					
26	Zorlu Enerji Pakistan Ltd.	Pakistan	2007	Üretim	Sıfırdan Yatırım
27	Zorlu Enerji-Rusya (Rosmiks LLC)	Rusya	2005	Üretim	Sıfırdan Yatırım
28	Solad Energy Ltd. (%42,15)	İsrail	2006	Üretim	Ortak Girişim
29	Dorad Energy Ltd. (%25,00)	İsrail	2003	Üretim	Ortak Girişim
30	Ezotech Ltd. (%42,15)	İsrail	2012	Hizmet	Ortak Girişim
31	Ramat Negev Energy Ltd. (Ezotech'e bağlı)	İsrail	2007	Üretim	Ortak Girişim
32	Ashdod Energy Ltd. (Ezotech'e bağlı)	İsrail	2007	Üretim	Ortak Girişim

Kaynak: Şirket bilgileri temelinde yazar tarafından oluşturulmuştur.

Zorlu grubun uluslararasılaşma mantığını anlayabilmek için Tekstil Grubu başkanı Vedat Aydın ve Vestel Elektronik A. Ş. AR-GE müdürü Metin Nil ile mülakat gerçekleştirme olanağını bulunmuştur. Mülakatlara ilişkin değerlendirmeler iki alt bölüm halinde izleyen bölümlerde değerlendirilmiştir.

4. 2. 4. 1.) Zorlu Tekstil Grubu

Genel itibariyle yurt dışındaki şirketlerin kuruluş gerekçelerini belirten Aydın, tekstil gruplarına bağlı en eski ve faaliyeti hala devam eden Almanya'daki Zorlu GmbH-Flieden adlı şirketleri için müşterilere yakın olmak amacıyla kurulduğunu, eskiden müşterilerle ticari işlemlerin bugünkü kadar kolay olmaması nedeniyle onlara yakın olunması gerektiğini, o pazara yakın olunması ve rakipleri takip edilmesi gerekleriyle bu birimi açtıklarını ifade etmiştir. Satış ve pazarlama amaçlı kurdukları diğer birimlerin de benzer gerekçelerle kurulduğunu belirten Aydın, bunlara ilişkin şu ortak değerlendirmede bulunmuştur.

“Yerel pazarlama şirketleri gerek Amerika'daki, gerek İngiltere'deki, gerek Almanya'daki pazarlama şirketlerinin bir numaralı amacı o pazarların iç dinamiklerini takip etmektir. İç dinamiklerden kastettiğimiz tüketici davranışları, rakip davranışları. İç dinamik bu. Yani biz bir malı satarken takip ettiğimiz tüketicilerin davranışları, rakibin davranışı ve o pazarın mikro ve makro ekonomik dengeleri, pazardaki. Yani Amerika'daki işler kötü gitmeye başlayınca birden bire o bölgedeki satışların da düşeceğini tahmin ediyorsunuz. O zaman ona göre tedbir alıyorsunuz. A, sizde düşüşe razı oluyorsunuz. B, düşüşe razı olmuyorsunuz, rakiplerden pay almak için ekstra atağa geçiyorsunuz. O ne demektir? Ya fiyatını kırıyorsunuz, ya servisinizi arttırıyorsunuz. Ya çok güzel koleksiyon yapıyorsunuz. Atağa geçiyorsunuz. İç dinamik takibi için orada bulunmak çok farklıdır. Yani biz burada tabi ki internet sayesinde veya bize gelen bilgiler sayesinde bir sürü bir şey takip ediyoruz ama oraya yakın olunca müşteri anında size söylüyor ne olup ne bittiğini.” (Vedat Aydın, *Tekstil Grup Başkanı*, 2013).

Aydın'ın Rusya'daki işletmelerini değerlendirirken paylaştığı değerlendirmeler yurtdışında şirket açma gerekçelerine ilişkin daha ayrıntı bir resim sunmaktadır. Rusya'daki işletmelerini neden kurduklarını sorduğumuzda Aydın şu değerlendirmede bulunmuştur.

“Rusya pazarı büyük bir pazar. Bir satış şirketi, bir pazarlama şirketi açtığımız zaman genelde Rusya'da da aynı şey var, Amerika'da da var, İngiltere'de de var, Almanya'da da var, buraya bir depo kuruyorsunuz ister istemez. Çünkü neden, ürünleri orada stokluyorsunuz. O müşterinin sizden istediği servis kısmı varya, o servis en önemli kısmı malı zamanında müşterinin mağazasına yetiştirmek. O depolara müşterinin mallarından stok koyuyorsunuz. O pazarda satmak istediğiniz ürünlerden stok koyuyorsunuz. Yani, Amerika'daki bir müşteri bana şu maldan 50 tane yolla deyince bizim buradan o malı 50 tane oraya yollamamız mümkün değil. Ama oradaki depomuzdan 50 tane değil 15 tane de istese yollayabiliriz. Bu depo servisin en önemli özelliklerinden biri. Yani, orada ofisin oluyor, orada legal bir şirket haline geliyorsun, şirket kuruyorsun, o da önemli, müşteri bir yerde senle çalışırken aslında bir Türk firması ile çalışmıyor, Rusya'da Rus firması ile çalışıyor. Rus firmasının sahibi biziz o ayrı ama Rus ticaret kanunlarına göre hareket ediyor. Müşteri onu da biliyor. Bir Türk ile çalışmak başka Rus ile çalışmak başka veya bir Amerikalının Amerikan şirketi ile çalışması başka, Türk şirketi ile çalışması başka. Bir kere şirket legal olarak o bölgenin şirketi. İkincisi orada çalışanlar o bölgenin adamları. Tabi aralarında Türkler de var ama Amerikan şirketinde Amerikalı da çalışıyor. Rus şirketinde Rus da çalışıyor. Lisan zaten kendi lisanını konuşuyor. Rus şirketinde herkes Rusça konuşuyor. Üçüncüsü mallar orada hazır. İsteddiği servisi alıyor. Ondan değil bundan ver, ondan 5 tane ver, o mağazama 5 tane yolla öbür mağazama 7 tane yolla dediği zaman servis veriyor. Bir

problem oldu mu, malda bir hata var veya istediği zamanda mal gelmedi, hemen sorabiliyor. Elinde firma çünkü. Yakınında. Şimdi burdan bizden bir mal istesin, mallar gitsin oraya kadar, Rusya'ya diyelim, malların bazılarında hata çıksın, ne yapacak müşteri problem olduğu zaman. Bana mail atacak veya telefon açacak. Ben bakarken zaman geçecek. Müşteri parasını ödemiş. Mallar hatalı. Müşterinin durumu kötü. Onun için de müşteri yerel şirket ile çalışıp, stoğu olan şirketle çalışmayı tercih ediyor. Yani sizin orada olmanız, müşteriye yakın olmanız, esasında önemli bir tercih nedeni oluyor. Bu söylediğim nedenlerden. Kolay ulaşılabilirlik, iletişim kolaylığı, bir problem olduğu zaman çabuk çözüm. Ticarete her zaman olabilir bu. Bütün bu dış pazarlama şirketlerinin amacı budur. O pazarlara daha çok entegre olmak, o pazarlarda daha çok pazar payı elde etmek.” (Vedat Aydın, *Tekstil Grup Başkanı*, 2013).

Bu şirketlerine ilaveten, Aydın, İrlanda'daki Zorlu Financial Services Ltd. adlı şirketlerinin akreditif açmak, finansal kaynakları yönetmek, dış alımlar için ödeme yapmak ve dış ticarete finansal faaliyetleri destekleme için kurduklarını belirtmiştir. Pazarlama şirketlerinin yukarıda belirtilen olduğunu ifade eden Aydın, 40'ın üzerinde 150'ye yakın düzenli müşterilerinin bulunduğu ülkelere Türkiye'den satış yaptıklarını belirtmiştir.

Bu şirketlerinin yanı sıra Linens üzerinden yurtdışında franchising de verdiklerini belirten Aydın²⁴⁶, geliştirdikleri bu modelin yurt içindeki parakendecilik sisteminin adı ve markası olduğunu ifade etmiştir. Aydın, bu modellerinin yurtdışına açılış sürecini şu şekilde anlatmıştır.

“Zorlu tekstil üretim ve pazarlama yapan şirket. Linens ise bizim daha çok iç piyasa odaklı kurduğumuz parakendecilik sisteminin adı. Linens ev tekstili, parakendecilik sisteminin adı ve markası. O amaçla kuruldu. Yani Türkiye'de ev tekstili dediğimiz zaman işte çarşaf, perde, havlu, yatak örtüsü gibi ürünlerin dağıtım kanalları. Biraz geç gelişti. Yani bir elektronik sektöründeki gibi veya bir gıda sektöründeki gibi hızlı gelişmeler olmadı. Onun için biz bu Linens modelini ortaya çıkardık, 2000 yılında ve de oradan dedik ki ev tekstili dağıtım kanalları, ev tekstili parakendeciliği de böyle olmalı dedik. Model mağazalar yaptık ve o mağazaları sonra kendimiz çoğalttık. Bazılarını da franchise modeli ile çoğalttık. Bu dönemde yurtdışından da talepler oldu. Yurtdışı derken tabii bizim komşu ülkelerden. Niye oldu, çünkü biz o dönemde, işin lansman döneminde, yani markanın ve sistemin oturtulma döneminde televizyonlara falan reklam da veriyorduk. Baktık ki Rusya'dan, Ukrayna'dan, Bulgaristan'dan, Romanya'dan, Libya'dan, Türkiye'ye yakın olan çevre ülkelerden bu model güzelmış bu modeli bizde kullanmak istiyoruz, bizde memleketimizde yapmak istiyoruz diyenler oldu. Çoğu yabancı. % 80'i yabancı. Onlara da franchise anlaşması yaparaktan bu modeli tanıttık ve mimari çalışmalarını biz yaptık, bir dükkan buldular gittik, inceledik, baktık uygun mu değil midir diye, mimari çalışması, layout'ların hepsini biz yapıp bire bir, çünkü Linens markasını vereceğimiz için, Linens markası sonuç olarak markasıyla, görüntüsüyle, dış cephesiyle, içindeki raflarıyla hepsi birbirine benzemek zorunda. Yani bir Linens böyle, başka Linens öyle olamaz. O bakımdan mimari çalışmalarını biz yaptık. Hatta

²⁴⁶ Linens'nin franchising yoluyla açılışını sağladığı yurtdışındaki mağazaları, şirketin resmi web sitesine göre, Arnavutluk, Azerbaycan, Irak, Kazakistan, Kıbrıs, Libya, Romanya ve Ukrayna'da konuplanmış olup, toplam 21 mağazası bulunmaktadır. Bunların 13'ü Ukrayna'da, 2'si Kazakistan'da ve diğerleri de birer tane olmak üzere diğer ülkelerdedir. http://www.linens.com.tr/TR/STORES/sto_vurtdisi.asp (Erişim Tarihi: 16. 08. 2013).

bazılarının inşaatlarına biz yardım ettik, parasını biz verdik. Sonuç olarak ülkelere yayıldık.” (Vedat Aydın, *Tekstil Grup Başkanı*, 2013).

Aydın bu modelin yurtdışında çok başarılı bir model olmadığını, çünkü sonraki yatırımlarda franchise’ı alanların yatırım yapmada isteksiz davrandıklarını belirtmiştir. Franchise modelinde ülke seçiminin de çok önemli olduğunu belirten Aydın’ın izleyen değerlendirmeleri uluslararası pazarlara girişte giriş yapılan ülkenin hukuk sisteminin önemine ve yurt dışında uyguladıkları franchise sisteminin başarısına ilişkin dikkate değer bir örnek açıklama sunmaktadır.

“Sonra gelelim kurallar. Franchise anlaşma kuralları ne der, sen o markayı aldıysan o markanın gereklerini yerine getireceksin. Biz Linens’te mağazamızda şuan 100 çeşit ürün varsa, her mağazada 100 çeşit ürün olması lazım. Bu adamın canı istemedi, beğenmedi diye 50 çeşit koyarsan o zaman tüketici o mağazaya girdiği zaman senin çeşidini eksik görür. Eksik görünce ciron düşer. Esasında sonunda o da kaybeder. Ama anlaşmanı öyle yapman lazım ki bunlar geçerli olsun. İyi de anlaşma yaptığın ülke Makedonya ise, anlaşma yaptığın ülke Libya ise ki bizim başarısız franchise’larımız oralarda mesela, o zaman ne oluyor anlaşma yapıyorsun da anlaşmanın kuralına karşı taraf uymadığı zaman hukuki olarak bir şey yapamıyorsun.... Anlaşmayı Suriye ile yaptın mesela. Suriye’de adam uymadı kurallara. Ne yapacaksın? Git avukatı gönder bakalım o adamı cezalandırabilir misin? Mümkün değil. Dolayısıyla, franchise modelini yurtdışında verirken kişi doğru seçilmeli, yer doğru seçilmeli, ülke de doğru seçilmeli ki hukuksal olarak bir şey olduğu zaman yaptırımın olsun. Yani sen şimdi İsviçre’ye franchise verdin mi, İsviçre kurallarının geçerli olduğu bir anlaşma da yaptın mı, adam hata yaptı mı onu anında yakalar, cezalandırırın. Hatta elinden alırsın markanı.... Bizim Linens’in franchise modeli esasında başarılı bir model değildir. Yurt dışı işinde, bizim pazarlama şirketlerimiz çok başarılıdır. Amaca uygun çalışmıştır. Franchise modeli ile yurt dışında perakendecilik yapmaya kalkmamızda biz memnun olmadık. Bundan sonra da yeni modeller geldiği zaman söylediğim kurallara çok dikkat ediyoruz. Kişiyi doğru seçmeye, yeri doğru seçmeye, hukuksal anlaşma yapmaya, hukuksal anlaşma yapamıyorsak da Türkiye’de adamdan teminat istiyoruz. Koşulsuz teminat. Uymadığı anda paraya çevirebilirim. Hala yapıyoruz ama çok zorluk çıkarıyoruz” (Vedat Aydın, *Tekstil Grup Başkanı*, 2013).

Aydın, Taç markalı ürünlerinde satıldığı 120 civarı komşu ülkelerde mağazaların bulunduğunu, ağırlıklı olarak Rusya, Ukrayna ve İran’da bu mağazaların bulunduğunu, bunlardan sadece Rusya’daki firmalarına bağlı beş tane mağazanın kendilerine ait olduğunu belirterek, Taç markalı ürünlerinin de başarılı bir şekilde çevre ülkelerde satıldığını ve Taç’ın bölgesel bir marka olduğunu belirtmiştir. Kendi kalitelerinde ve koleksiyonlarına sahip komşu ülkelerde Taç kalitesinde koleksiyoncu olmadığını belirten Aydın, Taç’ın ürünlerinin markası olduğunu, Linens’in ise ev tekstili konusundaki perakendecilik sisteminin adı olduğunu belirtmiştir. Taç sisteminin Linens sisteminden daha basit bir model olduğunu, hem kendilerinden hem de toptancılardan bu sistemdeki birimlere ürünler verildiğini

belirten Aydın, Linens sisteminde ise sadece kendilerinden ürün alınabileceğini belirtmiştir.

Taç ürününün uluslararasılaşması ve bu sürecin Rusya’da nasıl bir işletme kurulmasına yol açtığına ilişkin Aydın’ın değerlendirmesini aktarmak Rusya’daki birime sahip olmayı nasıl olanaklı kıldığını anlamak açısından faydalı olabilir. Aydın’ın değerlendirmesi şöyledir.

“Bizim bu serüvenimiz, Taç’ın serüveni esasında 40 yıllık bir serüven. 40 yıl önce başlamış bir serüven Türkiye’de. Yurtdışında ise ihracat başladığından beri esasında bir şekilde bölgelere giden bir ürün. Yani, Laleli’de bavul ticareti ne zaman başladı, 1990’lardır, 1992’lerdir, o günlerden beri Taç esasında yurtdışına gidiyor. Laleli’deki mağazalar açıldığı zaman, bavul ticareti başladığı zaman, oradaki esnaf gelen insanların ihtiyaçlarını tespit etti. Önce ayakkabı koydu. Sonra bluejean koydu. Sonra baktılar ki ev tekstili istiyorlar. Ev tekstilinde de Taç’ı koydular. Bulgarlar, Rumenler, Ruslar ...başladılar Taç’ı taşımaya. 1990’larda, 1992’lerde. Laleli ticareti başladığı zaman. Onları gördükçe de bu sefer, onlar götürdüler o malları sattılar, satıldıkça da insanlar daha çok istemeye başladılar. Geldiler bize, bu sefer bana yine çarşaf ver ama Taç ver demeye başladılar. Birden bire, bizim önce Laleli ticaretimiz büyüdü Taç’da. Biz de Laleli’de mağaza açtık mesela. Şirket kurduk başka. Arzum diye bir şirket kurduk orada. 1994’te. Ama ilk adımlar, yurt dışına Taç markasının gidiş adımları öyle oldu. Ondan sonra insanlar tanıdıkça, malı kullandıkça, başka markalardan da gidenler oldu belki ama dediler ki yok yok o marka değil bunu istiyoruz. Niye? Çünkü kaliteden kendini gösterdi...Zamanla bu ticaret büyüdüktan sonra artık bavulla gider halden çıktı bu sefer Rusya’dan tüccarın biri geldi dedi ki kardeşim ben Taç’ı senden konteynır bazında, tır bazında almak istiyorum. Bana ver fiyat. O zamanda biz dedik ki, bir ki yolladık, biz açalım bari, Rusya’da bu markaya talep var. Biz açalım bari dedik. Nitekim 2000 yılına doğru ufak ufak biz başladık orada bazı ticaret yapmaya. Sonra kendi şirketimizi kurduk. İşte 2003’lerde ve devam ettik.” (Vedat Aydın, *Tekstil Grup Başkanı, 2013*).

Çin’de bir belediye ile 2007 yılında % 50’şer ortaklı sıfırdan üretim tesisi kurduklarını belirten Aydın, belediyenin arsa bulma ve teşviklerden yararlanmada çok faydası olduğunu ve bunlardan yararlanmak için belediye ile ortak girişimde bulduklarını belirtmiştir. Çin’deki Zorlu East Co. Trading şirketlerinin ise mal tedarikinde bulunmak üzere kurulduğunu belirten Aydın, bu şirketin tamamen kendilerine ait olduklarını belirtmiştir. Çin’de niçin üretim birim kurduklarına ilişkin sorumuza Aydın şu değerlendirmede bulunmuştur.

“Çin bizim tekstilde, bütün ürünlerde esasında, dünyanın üretim merkezi olmaya aday bir yer. Hatta oldu bile. Bu ülkede dinamikler nedir, bu ülkede işler nasıl dönüyor, bu ülkede üreticiler nasıl bu kadar rakabetçi olabiliyor anlamak için içlerine girmek en doğrusu. Bir sürü dedikodu duyuyoruz, işçilikler ucuzdur, hammadde ucuzdur, devlet destekliyor şu bu, bunları dedikodu halinde duymak var veya bazı sorularla birşeyler öğreniyoruz, fiili yapınca işi fiili öğreniyorsun. Bu kadar basit. Dolayısıyla ufak bir model seçtik kendimize, toplam oradaki yatırımımız, bizim hissemiz 20 milyon dolar, 20 milyon dolar da onlar koydu 40 milyon dolarlık bir iş yaptık. Bizim toplam hacmimizi düşündüğümüz zaman 20 milyon dolarlık yatırım hiçbir şey değil. Dolayısıyla, ufak bir model yaptık, nasıl çalışıyor görelim dedik onun için oldu. Gördük. İyi de çalışıyor.” (Vedat Aydın, *Tekstil Grup Başkanı, 2013*).

Üretim satışlarının % 50'sinin ihraç edildiğini belirten Aydın, ticaretle birlikte toplam satışlarının ise % 60'ının ihraç edildiğini belirtmiştir. İşletme grubuna bağlı olmanın, uluslararası pazarlarda kurdukları ticari ilişkilerde olumlu yansıdığını belirtmiştir. Güney Afrika, Makedonya ve Türkmenistan'daki üretim faaliyetlerini sonlandırdıklarını belirten Aydın, Türkmenistan'da devletin kurallarını değiştirmesi nedeniyle üretim yapmayı bitirdiklerini ifade etmiştir. Araştırma geliştirme ve ürün geliştirmeye çok önem verdiklerini belirten Aydın, kendi üstünlüklerinin ürün geliştirmeye bağlı olduğunu ve 150 civarı beyaz yakalı çalışanın bu konuda çalıştığını belirtmiştir. Faaliyet gösterdikleri ülkelerdeki hükümetlerin etkilerini genel olarak değerlendiren Aydın, yurt dışında mümkün olduğunca gelişmiş ülkelerde iş yapmaya çalıştıklarını, Rusya'da iş yaparken zorlandıklarını belirtmiştir. Aydın, Rusya'da ürünlerine çok fazla talep olduğunu, marka bilinirliklerinin yüksek olduğunu daha iyi iş ortamı olsa daha fazla iyi sonuçlar alabileceklerini de belirtmiştir.

4. 2. 4. 2.) Vestel Elektronik A. Ş.

1984 yılında kurulan ve 1994 yılında Zorlu Grubu tarafından satın alınan Vestel, tüketici elektroniği, beyaz eşya, bilgi teknolojileri ve dijital alanlarında faaliyet göstermektedir. ²⁴⁷ Mülakat kapsamında görüşülen Nil, bu sektörlere ilaveten aydınlatma ve haberleşme teknolojileri alanında da ürünler üretmeye başladıklarını belirtmiş ve belirtilen alanlarda OEM²⁴⁸, ODM²⁴⁹ tarzda gerçekleştirdiklerini ve dünya'da 500'ün üzerinde farklı müşteri adına tasarım ve üretim yapan iş modelleri olduğunu belirtmiştir (Metin Nil, Araştırma Geliştirme Müdürü, 2013). Müşterilerinin önemli ölçüde Uzak Doğu ülkelerinde (JVC, Hitachi, Sharp, Sanyo, Toshiba, Panasonic, vb.)²⁵⁰ olduğunu belirten Nil, Avrupalı marka müşterilerinin de (Philips, Med, Medion, Loewe, vb.)²⁵¹ bulunduğu ve bunların yanında Carrefour, Dixons gibi grupların da istedikleri ürünleri kendi markalarında tasarım ve üretimini yaptıklarını belirtmiştir. Farklı müşterilere yönelik yılda 100 yakın model geliştirdiklerini belirten Nil, teknolojiyi çok yakından takip ettikleri, yılda 15 milyon

²⁴⁷ <http://www.vestel.com.tr/tr-tr/Kurumsal/VestelSirketlerGrubu.aspx> (Erişim Tarihi: 12. 10. 2013).

²⁴⁸ original equipment manufacturer / özgün donanım üreticileri.

²⁴⁹ original design manufacturer / özgün tasarım üreticileri.

²⁵⁰ Örnekler de Sn. Metin Nil'e aittir.

²⁵¹ Örnekler de Sn. Metin Nil'e aittir.

adet TV üretme kapasitesine sahip olduklarını belirtmiştir. Uzak Doğu'daki şirketlerin ürünlerini üretmesi için Vestel'i seçim mantığını açıklayan Nil'in değerlendirmeleri Vestel'in iş modeli hakkında fikir vermesi açısından dikkate değerdir. Uzak Doğu firmalarının neden Vestel'i seçtikleri konusunda Nil, şu değerlendirmede bulunmuştur.

“Onların istediği kalitede de yapabilecek teş şirket biziz. Uzak Doğu'dan Avrupa'ya bir ürünü getirebilmek için en az 2,5-3 aya ihtiyacınız var gemiyle. Dolayısıyla siz bu kadar süre içerisinde bazı pazarları kaçırsınız veya siz daha uzun vadeli başka yatırımlar yapacaksınız kaynak planlaması veya kaynakları bir taraflara aktarmanız gerekir. Yani yönlendirmeniz gerekir. Diyorlar ki benim sektörde de olmam lazım, o zaman ben bu işi outsource edeyim diyorlar. Onlar bu işi bize outsource ediyorlar ve biz onlar adına bu işi tasarlayıp üretiyoruz. Ama onların istedikleri kalite standartlarına göre.... . Burada iş in house olarak herşeyi ile başlıyor ve bitiyor” (Metin Nil, *Araştırma Geliştirme Müdürü, 2013*).

Vestel için açısından önemli bir aşama tüplü televizyon'dan LCD teknolojisine geçiş aşaması olduğunu belirten Nil, yaşanan dönüşüme ayak uydurduklarını şu değerlendirmede bulunarak anlatmıştır.

“Tüplü televizyondan LCD televizyona bir dönüşüm yaşanıyordu. Oradaki şirketlerin bir çoğu tüplü televizyon birimlerini kapatıyorlar ama tüplü televizyon hala üretiliyor. Bunları birilerine yaptırması lazım. Onları bize yaptırıldı. Kendileri de diğer konulara ağırlığını verdiler veya küçüldüler. Bu durumda biz onlarla idare ettik. Yaklaşık bir 8-10 sene ama bizim de o sürece ayak uydurmanız lazım. Bir çekirdek grubumuz da bununla çalışması başladı. İşte, Silikon vadisindeki Amerika'daki birimizde ilk LCD televizyonu çıkardık buraya getirdik, İngiltere'deki yazılım birimlerimiz ile geldik entegre ettik ve bundan sonra yavaş yavaş kendi LCD televizyonumuza gitmemizi sağladık. Bu dönüşümü yapmamış olsaydık, sadece müşterilerin tüplü televizyonlarının üretimini yapmış olsaydık belki bugün Vestel olmayacaktı” (Metin Nil, *Araştırma Geliştirme Müdürü, 2013*).

Vestel'in genel olarak uluslararasılaşma mantığını açıklayan Nil, şu değerlendirmede bulunmuştur.

“Baktıysanız zaten birçok şirket Avrupa'da. Avrupa pazarı ana pazarımız. Ürünlerimizi biz tasarlıyoruz, üretiyoruz ve Avrupa'ya sevk ediyoruz. Belki toplam sattığımız ürünlerin % 80'sinden fazlası Avrupa'yadır. Dolayısıyla, buradaki şirketlerin çoğu satış ve pazarlama. Vestel Dış Ticaret şirketimiz talepleri toplar, nereden toplar, bu şirketler üzerinden bu talepleri toplar. Bu şirketler doğrudan gelip de Manisa'ya gelmezler. Bizim bu şirketlere gelirler veya bu şirketler giderler, alırlar talepleri, Vestel Dış Ticaret üzerinden bize bu talebi geçerler. Dolayısıyla Avrupa'da ana oluş sebebimiz bizim, zaten Avrupa'daki satış üst düzey noktalara getirebilmek için bunlar kurulmuştur. Dikkat ederseniz zaten ilk başta 1995, 1996, 1998 bu yıllar, patronun bu şirketi satın aldığı yıllar. Patronumuzun ana hedefi neydi, üç yüz binden 5 milyonluk hedefe daha fazla satarak ulaşabilmek. Avrupa'da bir ihtiyaç var ve Avrupa pazarı için biz hedef koyduk, dedik ki bunu yapabilmemiz için bizim onun içerisinde olmamız gerekiyor ve bu şirketler kuruldu. Yine aynı şekilde zaman içerisinde bakın 2010'lu yıllardan sonrasında ise işe biraz uzak doğu giriyor. Çünkü baktık ki artık component tedarikçisinin neredeyse % 90'ından fazlası uzak doğudan geliyor. Şimdi sadece malzemelerin uzaktan sipariş verip gelemesi hedeflenmiyor, siz oraya gittiğiniz zaman almış olduğunuz o component firmalarını denetliyorsunuz. Gerçekten sizin istediğiniz kalitede mi gönderiyor, göndermiyor mu onları denetliyorsunuz. İkinci nokta, siz orada yeni

teknolojileri yakından takip ediyorsunuz. Yeni firmalar var mı? Kim daha uygununu yapıyor? En kalitelesini, en ucuzunu nereden bulabilirim? Oradan bunu bulabilirsiniz ve orada hem Türk mühendisler çalışıyor, hem onların dilinde konuşan, oranın yerli insanlarıyla o ofisleri çalıştırıyoruz. Avrupa 2008 yılında da gördük, Avrupa’da da birçok alanda kriz yaşandı, bu krizler yaşanırken alternatif pazarlara da açılmanız lazım. Türkiye’ye en yakın alternatif pazar Rusya pazarı. Dolayısıyla Rusya’da da kurulma hikayesi buradadır. Şimdi bir takım gümrük avantajları var. Bu gümrük avantajı son ürünü Rusya pazarına gönderdiğiniz zaman vergi farklı, bunun barebone dediğimiz sadece işte ana kartlar gidecek, orada fabrikada birleştirileceğiz zamanki vergiler farklı. Bu sebeplerden dolayı, bu vergi avantajlardan dolayı orada bir fabrika kurmak ve onun üzerinden de oradaki cumhuriyetlere göndermek için bir fabrika kurduk Rusya’da. ”
(Metin Nil, *Araştırma Geliştirme Müdürü*, 2013).

Üretimde Dünya’da beşinci, Avrupa’da ikinci olduklarını belirten Nil, 15000 kişilik çalışanları olduğu, Vestel City’inin bir milyon metre karelik bir alan olduğunu, 800 bin metrekarelik alanın kapalı alan olduğunu belirtmiştir. Müşteri odaklı bir işletme olduklarını belirten Nil, % 4 Vestel markalı ürünlerin üretimi, geri kalan % 96’lık kısmın ise başka markalara ait ürünlerin üretimini yaptıklarını belirtmiştir. Araştırma geliştirme faaliyetlerinde 623 tane çalışanlarının çalıştıklarını belirten Nil, araştırma geliştirme şirketlerinin olduğu ve araştırma geliştirmenin üretimin en önemli unsuru olduğunu belirtmiş ve araştırma geliştirmeye verdikleri önemi belirtmiştir. Nil, ayrıca Türkiye’de ilk araştırma geliştirme merkezi sertifikası başvurusu yapan kurum olduklarını belirtmiştir. ‘Bu şirketin motoru AR-GE’dir’ diye görüş belirten Nil, AR-GE’siz bu kadar üretim anlamında rakamlara ulaşmanın mümkün olmadığını, 2000’li yılların başında AR-GE’ye ciddi yatırım yaptıklarını, daha önce Japonların promosyon ürünlerini üretirlerken daha sonra bütün marka ürünlerini üretmeye başladıklarını ve bunun ciddi bir dönüşüm yaşattığını ve bu dönüşümle ilk önce JVC’nin, daha sonra Hitachi, Sharp, Toshiba gibi şirketlerin ürünlerini üretmeye başladıklarını belirtmiştir. Tübitak aracılığıyla destek gördükleri şuan 50 tane yürüttükleri araştırma geliştirme projeleri olduğunu belirten Nil, araştırma geliştirmeye çok önem verdiklerini belirtmiştir.

Tablo 83. Vestel Şirketler Grubu Patent Tescil Sayıları (2004-2012)²⁵²

Yıl	Patent Tescil Sayıları
2004	1
2006	3
2008	1
2009	22
2010	25
2011	39
2012	44

Kaynak: Türk Patent Enstitüsü.

Tablo 80’de görüldüğü üzere Vestel Beyaz Eşya San. ve Tic. A. Ş. ve Vestel Elektronik San. ve Tic. A. Ş. ’ye ait patent tescillerinde son yıllarda özellikle 2009’dan itibaren dikkate değer bir artış görülmektedir. Bu tablo da Nil’in, araştırma ve geliştirmeye vermiş oldukları önemin bir göstergesi olarak belirtilebilir.

²⁵² Patent tescilleri Vestel Beyaz Eşya Sanayi ve Ticaret A. Ş. ve Vestel Elektronik Sanayi ve Ticaret A. Ş. ’ye aittir.

4. 2. 5.) Doğuş Grubu

Doğuş Grubunun temelleri 1951’de atılmış olup, 1975’de holdingleşen işletme grubu, günümüzde bankacılık ve finans, otomotiv, inşaat, turizm, medya, gayrimenkul, enerji ve eğlence sektörlerinde faaliyet göstermekte ve 2012 itibariyle 30,250 çalışana sahip bulunmaktadır.²⁵³ İzleyen tabloda Doğuş Grubunun 2012 sonu itibariyle genel profili görölmektedir.

Tablo 84. Doğuş Grubu Genel Profil (2012)²⁵⁴

Sektörler	Bağlı Ortaklık Sayısı		İş Ortaklığı Sayısı		İştirak Sayısı	
	Yurt İçi	Yurt Dışı	Yurt İçi	Yurt Dışı	Yurt İçi	Yurt Dışı
Bankacılık ve Finans	-	-	14	12	-	-
İnşaat	3	5	2	1	2	-
Otomotiv	3	1	-	-	7	-
Turizm	15	11	-	5	-	-
Enerji	3	-	2	-	-	-
Medya	16	1	-	-	1	-
Yeme İçme	9	7	1	10	-	-
Diğer ²⁵⁵	19	2	3	-	4	-
Toplam	68	27	22	28	14	-

Kaynak: 2012 yılı Doğuş Grubu Faaliyet Raporu ve Bağımsız Denetimden Geçmiş Finansal Rapor temelinde yazar tarafından hesaplanmıştır.

Tablo 84’de iştirakleri hesaba katmazsak Doğuş Grubuna ait iş ortaklıkları ile birlikte 145 işletme tespit edilmiştir. Tablo’dan hesaplanabileceği gibi 145 birimin % 46,90’ı yurt içindeki bağlı işletmeler, % 19,31’i yurt dışındaki iş ortaklıkları, % 18,62’si yurt dışındaki bağlı işletmeler, % 15,17’si yurt içindeki iş ortaklıkları şeklinde toplam birim sayısı içinde payları söz konusudur. Sektörel açıdan da incelersek, yurt içindeki bağlı ortaklıkların % 27,94’si diğer sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerden oluşmaktadır. Yurt içindeki bağlı ortaklıklardan en fazla ikinci payı alan sektör ise, % 23,53’lük pay ile medya sektörüdür. Yurt içi bağlı ortaklıklarda, medya’yı takip eden üçüncü en fazla birime sahip olunan sektör ise % 22,06’sı turizm sektörüdür. Turizm sektörünü de takiben yeme içme sektöründeki birimler yurt içi bağlı ortaklıkların % 13,24’sünü oluşturmakta ve bu sektör yurt içi

²⁵³ http://www.dogusgrubu.com.tr/web/4-13-1-1/dogus_grubu_-_tr/hakkimizda/dogus_grubu_hakkinda/hakkimizda (Erişim Tarihi: 17. 08. 2013) ve 2012 Doğuş Grubu yıllık faaliyet raporu.

http://www.dogusgrubu.com.tr/web/19-61-1-1/dogus_grubu_-_tr/yatirimci_iliskileri/raporlar/faaliyet_raporlari (Erişim Tarihi: 17. 08. 2013)

²⁵⁴ 2012 Faaliyet Raporu. 2012 bağımsız denetimden geçmiş finansal rapor http://www.dogusgrubu.com.tr/i/content/338_1_dogus_holding_ifrs_report_31_12_2012_final.pdf (Erişim Tarihi: 17. 08. 2013)

²⁵⁵ Diğer kategorisi altındaki başlıca sektörler gayrimenkul, online pazarlama ve e-ticaret alışveriş merkezi yönetimi, taşımacılık, şans oyunları, sağlık danışmanlığı şeklindedir.

bağlı ortaklıklarda en fazla birime sahip olunan dördüncü sektördür. Yurt dışındaki bağlı birimlerin dağılımını sektörel açıdan değerlendirecek olursak, bu kategorideki işletmelerin % 40,74'ü turizm sektöründe faaliyet göstermektedir. Turizm sektörü Doğuş Grubunun yurt dışı bağlı birimlerinin en fazla olduğu birime sahip sektördür. Bu sektörü takiben ikinci en fazla yurt dışı birime sahip olunan sektör yeme içme sektörü olup, bu sektördeki işletmelerin yurt dışı bağlı birimlerdeki payı % 25,93'tür. Yurt dışı bağlı ortaklıklarda en fazla birime sahip olunan üçüncü sektör ise inşaat sektörü olup bu birimlerin payı % 18,52'dir. İş ortaklığı ile gerçekleştirilen yurt dışı birimlerin sektörel açıdan paylarına bakacak olursak, en fazla bankacılık ve finans sektöründe birim bulunmaktadır. Bunların payı % 42,86'dır. İş ortaklığı ile sahip olunan yurt dışı birimlerin ikinci en fazla olduğu sektör yeme içme olup buradaki bu sektöre ait birimlerin payı % 35,7'tür. İş ortaklığı ile sahip olunan birimlerin % 17,86'sı turizm sektörüne aittir. Tablo 85.'de Doğuş Grubuna bağlı yurt dışı birimlerin sektörler göre deseni sunulmuştur.

Tablo 85. DoğuGrubu Uluslararası Profil (2012)

Uluslararası Birim		Ülke	Yıl	Faaliyet Konusu/ Açıklama	İşletmenin Ediniliş Biçimi
Bankacılık ve Finans					
1	Garanti Bank International NV (“GBI”)	Hollanda	1991	Hizmet	Şirket Kurma
2	Garanti Bank Moscow (“GB Moscow”)	Rusya	1996	Hizmet	Şirket Kurma
3	Garanti Bank S. A.	Romanya	2010	Hizmet / (1998 kuruluş, Lisans sahipliği 2010)	Şirket Kurma
4	Domenia Credit IFN S. A. (“Domenia”)	Romanya	2007	Hizmet	Ortak Girişim
5	G Netherlands B. V. (“G Netherlands”)- Dogus GE B. V.)	Hollanda	2006	Hizmet	Şirket Kurma
6	Garanti Holding B. V. (D Netherlands Holding BV)	Hollanda	2007	Hizmet	Şirket Kurma
7	Motoractive IFN S. A.	Romanya	2007	Hizmet	Ortak Girişim
8	Ralfi IFN S. A. (“Ralfi”)	Romanya	2007	Hizmet	Ortak Girişim
9	Stichting Safekeeping	Hollanda	2012	Hizmet	Şirket Kurma
10	Trifoi Real Estate Company	Romanya	2007	Hizmet	Şirket Kurma
11	Golden Clover Stichting Custody	Hollanda	2009	Hizmet	Şirket Kurma
12	United Custodian	Hollanda	2007	Hizmet	Şirket Kurma
13	Garanti Representative Office	İngiltere	1985	Hizmet	Ofis Kurma
14	Garanti Representative Office	Çin	1999	Hizmet	Ofis Kurma
15	Garanti Representative Office	Almanya	1988	Hizmet	Ofis Kurma
16	Garanti Branch	Lüksemburg	1993	Hizmet	Şube Kurma
17	Garanti Branch	KKTC	2004	Hizmet	Şube Kurma
18	Garanti Branch	Malta	1995	Hizmet	Şube Kurma
19	GBI Representatative Office	İsviçre	1998	Hizmet	Ofis Kurma
20	GBI Representatative Office	Ukrayna	2007	Hizmet	Ofis Kurma
21	GBI Branch	Almanya	1998	Hizmet	Şube Kurma
İnşaat					
22	Doğus Insaat ES	Fas	2001	Hizmet	Şirket Kurma
23	Doğus Maroc SARL	Fas	2001	Hizmet	Şirket Kurma
24	Dogus Oman LLC	Umman	2012	Hizmet	Şirket Kurma
25	Dogus Construction LLC	Katar	2012	Hizmet	Şirket Kurma
26	Doğus EOOD	Bulgaristan	2008	Hizmet	Şirket Kurma
27	Kazakhstan Joint Venture (“Doğuş Prestige”)	Kazakistan		Hizmet	Ortak Girişim
Otomotiv					
28	D-Auto Suisse SA	İsviçre	2008	Satış ve Pazarlama	Şirket Kurma
Turizm					
29	Doğuş Hoteli d. o. o. (“Doğuş Hoteli”)	Hırvatistan	2009	Hizmet	Şirket Kurma
30	Doğuş Marina Hoteli d. o. o. (“Doğuş Marina Hoteli”) (eski adı: NCP Hoteli d. o. o.)	Hırvatistan	2009	Hizmet	Satın Alma
31	Doğuş Marina Mandalina d. o. o. (“Doğuş Marina ”)	Hırvatistan	2009	Yatırım Şirketi	Şirket Kurma
32	D Marine Investments Holding Coöperatief U. A.	Hollanda	2012	Yatırım Şirketi	Şirket Kurma
33	D Marine Investments Holding B. V.	Hollanda	2012	Yatırım Şirketi	Şirket Kurma
34	Doğuş Marina Upravljanje d. o. o. (“Doğuş Upravljanje”)	Hırvatistan	2009	Hizmet	Şirket Kurma
35	Doğuş Sibenik Razvitak Marina d. o. o. (“Sibenik Razvitak”)	Hırvatistan	2009	Hizmet	Satın Alma

<i>Tablo 85.'in devamı...</i>					
36	Doğuş Sibenik Upravljanje Marina d. o. o. ("Sibenik Upravljanje") (IGY Marina Mandalina)	Hırvatistan	2009	Hizmet	Satın Alma
37	Marina Borik d. o. o ("Marina Borik")	Hırvatistan	2012	Hizmet	Satın Alma
38	Marina Dalmacija d. o. o ("Marina Dalmacija")	Hırvatistan	2012	Hizmet	Satın Alma
39	Marina Sibenik d. o. o. ("Marina Sibenik d. o. o. ") (Eski Adı: NCP Marina Mandalina d. o. o.)	Hırvatistan	2009	Hizmet	Satın Alma
40	Acropolis S. P. A	İtalya	2012	Hizmet	Satın Alma
41	Gouvia Marina S. A.	Yunanistan	2012	Hizmet	Satın Alma
42	Lefkas Marina S. A.	Yunanistan	2012	Hizmet	Satın Alma
43	K&G Medmarinas Management S. A.	Yunanistan	2012	Hizmet	Satın Alma
44	Zea Marina S. A.	Yunanistan	2012	Hizmet	Satın Alma
Yeme İçme					
45	Azumi Limited	İngiltere	2012	Hizmet	Satın Alma
46	Robata Rest LTD	İngiltere	2012	Hizmet	Satın Alma
47	Taddeo Trading LTD	Tayland	2012	Hizmet	Satın Alma
48	Taraneete International LTD	Hong Kong	2012	Hizmet	Satın Alma
49	Time Result International LTD	Hong Kong	2012	Hizmet	Satın Alma
50	Wildfire Entertainment LTD	İngiltere	2012	Hizmet	Satın Alma
51	Zuma Bangkok LTD	Tayland	2012	Hizmet	Satın Alma
52	Zuma Club LLC	Birleşik Arap Emirlikleri	2012	Hizmet	Satın Alma
53	Zuma Japanese Restaurant INC	ABD	2012	Hizmet	Satın Alma
54	Zuma Japanese Restaurant Miami LLC	ABD	2012	Hizmet	Satın Alma
55	Dream International B. V.	Hollanda	2012	Yatırım Şirketi	Şirket Kurma
56	Dream International Coöperatif U. A.	Hollanda	2012	Yatırım Şirketi	Şirket Kurma
57	London Doors Restaurant Group LTD	İngiltere	2011	Hizmet	Şirket Kurma
58	Tag Restaurants Holdings LTD	İngiltere	2011	Hizmet	Şirket Kurma
59	The Tom Aikens Group LTD	İngiltere	2012	Hizmet	Satın Alma
60	Tom Aikens LTD	İngiltere	2012	Hizmet	Satın Alma
61	Tom's Kitchen LTD	İngiltere	2012	Hizmet	Satın Alma
Medya					
62	Doğuş Media Group GmbH ("Doğuş Media")	Almanya	2011	Hizmet	Şirket Kurma
Diğer					
63	Doğuş International Limited ("Doğuş International")	İngiltere	1986	Hizmet	Şirket Kurma
64	Dogus Management Services Limited ("Dogus Management")	Birleşik Arap Emirlikleri	2011	Yatırım Şirketi	Şirket Kurma

Kaynak: Şirket bilgileri temelinde yazar tarafından oluşturulmuştur.

Doğuş Grubu'nun uluslararasılaşması hakkında hem grup düzeyinde hem de gruba bağlı Garanti Bankası yöneticileri ile mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Öncelikle grup düzeyi görüşmeler değerlendirilmiştir. Sonra da belirtilen işletmenin yöneticileri yapılan mülakatlar ayrı başlıklar halinde değerlendirilmiştir.

Grup düzeyinde Damla Çelikçi ve Eryiğit Umur ile birlikte yapılan görüşmede genel anlamda grubun uluslararasılaşma nedenselliği ele alınmıştır. Çelikçi ve Umur, ilk uluslararası faaliyetlerinin alt yapı projeleri ile inşaat sektöründe başladığını ve Fas'ta ilk işlerini yaptıklarını belirtmişlerdir. Doğu Grubunun iki tür uluslararasılaşma faaliyet söz konusu olduğunu belirten yöneticiler, ilkinin ihale alarak mütehatilik hizmetleri gerçekleştirdiklerini ikincisinin de diğer sektörlerde bir fiil yatırım yaparak yurt dışı pazarlara açılmalarıdır. Sırasıyla uluslararası birimlere sahip oldukları alanları değerlendiren yöneticiler, öncelikle Garanti Bankası'nın uluslararası birimlerini değerlendirmişlerdir. Moskova'da ticaret finansmanı amacıyla bulduklarını, Romanya'da ise 'retail bank' (bireysel/tüketici/parekende bankacılık) olarak faaliyetlerini sürdürdüklerini ve Romanya'nın 'gelişim ihtiyacı olan bir yer' olduğunu ifade etmişlerdir. Hollanda'daki birimlerinin de ticaret finansmanı ile uğraştıklarını belirten yöneticiler, 1990'lardaki açılım ile Rusya'ya yöneldiklerini, Hollanda da ise Türk popülasyonunun varlığı nedeniyle bu pazara giriş yaptıklarını belirtmişlerdir. Hollanda'nın 'AB'nin ithalat ve ihracat kapısı' olduğunu ifade eden yöneticiler, AB ile ithalat veya ihracatta deniz yolunun tercih edilmesinin ve bunun da orada birim açmalarında bir tercih nedeni olduğunu belirtmişlerdir. AB'nin ve Rusya'nın ticaret açısından 'ana merkez' olduklarını ifade eden yöneticiler, Türkiye'nin bu bölgelerdeki ülkelerle ticari işlemlerinin en yoğun olduğu ülkeler bulunduğunu ve bu 'ana merkezlerde' olmak istediklerini belirtmişlerdir. GE ile Romanya pazarına ulaşmak ve burada büyümek istediklerini belirten yöneticiler, 'Romanya'nın fırsat barından bir ülke olduğunu, 'Garanti'nin en başarılı olacağına inanılan ülke olduğunu', 'ülkenin sunduğu fırsatları değerlendirmek istediklerini' belirtmişlerdir. Ayrıca bankacılıkta çok ileride olduklarını, özellikle yan ürünler ve kart işlemlerinde başarılı olduklarını belirten yöneticiler, Romanya'da bankacılık sektöründe boşluğu doldurduklarını ifade etmişlerdir. Yöneticiler, Romanya'daki operasyonlarında, Türkiye'de 'kredi kartları, internet bankacılığı, ATM uygulamaları, banka içi verimli işlerde' çok önemli yollar katedtikleri ve yurtdışında bu avantajlarını kullandıklarını belirtmişlerdir. Romanya'daki operasyonlarında daha önceden Granti Bankasının ortağı olan General Electric (GE)'in²⁵⁶ finans faaliyetleri

²⁵⁶ General Electric 2005 yılında Garantiye eşit ortak olmuş, 2011 yılında ise Garanti'den çıkarak

olduğunu ve bunun önemli bir avantaj sağladığını belirten yöneticiler, ‘işleyen bir yapının bulunduğunu’ ve ortaklarının bulunduğu yerlere dahil olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca Romanya’daki bankacılıktaki düzenleyici yapının önemine dikkat çeken yöneticiler, nerelere, nasıl başvurabileceğin belli olduğunu ve bunun işlerini kolaylaştırdığını belirtmişlerdir.

Gruplarının uluslararası stratejilerini genel olarak değerlendiren yöneticiler, ‘bütün herşeyin global anlamda yayılmaya başladığını’, onların da ‘ülkede başarılı olarak yaptıkları işleri globalleştirmeyi’ hedeflediklerini, ‘Türkiye’de başarılı bir operasyonun diğer ülkelerde yapılabileceğini’ ve ‘risk getiri perspektifi uyumlu bir yere geldiği’ takdirde yatırımlar yaptıklarını belirtmişlerdir. Yurtdışına açılmalarında genel olarak yerel bir ortakla hareket ettiklerini, yerel ortağın ‘o ülkenin düzenini, işleyişini, ana yapısını, mevzuatı’ bildiği için bunun ‘rahatlatıcı’ olduğunu belirtmişlerdir. Temel olarak uluslararasılaşma stratejilerini şu şekilde özetlemişlerdir. “Türkiye’de uluslararası standartlarda başarılı bir şekilde oluşturduğumuzu düşündüğümüz operasyonu bize fırsat vaad eden ülkelerde hayata geçirmek”. Mevcut yaptıkları işleri dünya çapında da yapma motivasyonu sahip olduklarını belirten yöneticiler, ‘ülkelerin sunduğu fırsatların ağır bastığı takdirde’ yatırım yaptıklarını belirtmişlerdir.

Hırvatistan ve Yunanistan’daki marina işletmelerini değerlendiren yöneticiler, bu sektördeki uluslararasılaşmalarının temelinde, “Akdeniz çanağında gezen müşterilerin kendi portföylerine katılmasını sağlama ve yat müşterileri konusundaki tabanlarını arttırmak” olarak ifade etmişlerdir. Ayrıca bu ülkelerin, ‘teknelerin tercih ettikleri önemli destinasyonlar oldukları’, ‘doğal güzelliklerinin bulunduğunu’, ‘yatların tercih ettikleri ana ülkeler olduklarını’ ve ‘marina işletmeciliği açısından fırsatlar sunduklarını’ belirtmişlerdir.

Yeme içme sektöründeki işletmelerini değerlendiren yöneticiler, ‘dünya çapında çok iyi bilinen markalarla ortaklıklar yaparak büyüme fırsatlarını değerlendirdiklerini ve hem kendi bilgi birikimlerini aktarmak hem de kendilerine ortaklarının bilgi birikimlerini aktarmayı amaçladıklarını’ belirtmişlerdir.

İtalya'da satın aldıkları otelin de bu sektördeki 'bilgi birikimlerini arttırma' amacıyla yatırım yapıldığını belirten yöneticiler, Avrupa'daki medya birimlerinin de o coğrafyadaki müşterilere ulaşma amacıyla açtıklarını belirtmişlerdir. İnşaat sektöründe ise 'nerede fırsat görüyorlarsa oraya yöneldiklerini' belirtmişlerdir. Yöneticiler, İsviçre'de otomotiv sektöründe kurmuş oldukları işletmelerinin (D-Auto Suisse SA) ise yurt dışı ortaklarının Türkiye'deki başarılı operasyonları nedeniyle onları bu ülkeye davet ettiklerini belirtmişlerdir.²⁵⁷ Yöneticiler, Dubai'deki işletmeleri (Dogus Management Services Limited) için de Orta Doğu'daki fırsatları değerlendirmek için bir birim açtıklarını da belirtmişlerdir.

Yöneticiler düzenleyici mekanizmalardaki aksaklıkları gördüklerinde o ülkelere girmediklerini, Balkan ülkeleri ile kültürel yakınlıklığın olduğunu fakat iş yapış biçimi açısından bir yakınlık olmadığını belirtmişlerdir. İşletme grubu örgütsel formunda olmalarının, sektörler arasında sinerji yarattığını belirten yöneticiler, örneğin bazı ülkelerdeki temsilcilik ofislerinin hem bankacılık hem de inşaat sektöründeki işleri için potansiyelleri değerlendirebildikleri belirtmişlerdir. Özellikle bankacılık ve marınacılık da çok başarılı olduklarını belirten yöneticiler, globalleşmenin kaçınılmaz olarak uluslararası piyasalara açılmaları gerektirdiğini belirtmişlerdir.

Doğuş Grubunun uluslararası birimlere sahip Garanti Bankası A. Ş. 'den yetkili yöneticiler ile görüşülme imkanı bulunmuştur. İzleyen alt bölüm bu işletmedeki yöneticilerle yapılan görüşmelerin değerlendirilmesidir.

4. 2. 5. 1.) Türkiye Garanti Bankası A. Ş.

1946 yılında Ankara'da kurulan ve 1983 yılında Doğuş Grubuna katılan Garanti Bankası, yurt dışı birimleri ile birlikte 2012 Aralık itibariyle toplam 17. 285 çalışana sahip olan BBVA (Banco Bilbao Vizcaya AR-GEntaria S. A) ile yürütülen bir iş ortaklığıdır.²⁵⁸

²⁵⁷ Buradaki ortak Volkswagen'dir. Doğuş Grubu 1994 yılında Volkswagen'in Türkiye distribütörlüğünü almıştır.

²⁵⁸ Garanti Kilometre Taşları. http://www.garanti.com.tr/tr/garanti_hakkinda/yatirimci_iliskileri/kurumsal_bilgiler/kilometre_taslari.page? Garanti Bankası 2012 Faaliyet Raporu. http://www.garanti.com.tr/proxy/novaform/press-room?file=/assets/pdf/tr/mali_tablolar/yillik_faaliyet_raporlari/2012_yillik_raporu.pdf (Erişim Tarihi: 18. 08. 2013)

Yurt dışı birimleri tanıtan Tuna, G Netherlands B. V. 'nin ve Garanti Holding B. V. 'nin Hollanda'daki birimlerin çatı şirketleri oldukları ve birer holding şirketi olduklarını ve bunların herhangi bir ticari faaliyeti söz konusu olmadığını belirtmiştir. Tuna, Garanti Bank International ve Garanti Bank S. A. 'nın asıl önemli olan iki büyük operasyonları olduğunu belirtmiştir.

Rusya'daki, Garanti Bank Moscow adlı şirketlerinin Rusya Merkez Bankasından lisanslı bir banka olduğunu belirten Tuna, bankanın, 'Türkiye'de iyi tanıdığımız ve Rusya'da da iş yapan kurumsal ve ticari müşterilere, çok seçilmiş bir müşteri kitlesine bankacılık ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik' olarak kurulduğunu ve bu bankanın 'daha çok kurumsal bankacılık yapan ama çok select bir gruba hitap eden, şubesi olmayan' bir bankaları olduğunu ifade etmiştir. Rusya'daki bu bankalarının Türkiye'deki operasyonları tamamlayıcı nitelikte olduğunu belirten Tuna, 'Türkiye ile Rusya'nın artan ticaret hacmine paralel olarak, burada bulunalım, burada da bir takım iş imkanları olabilir, müşterilerimiz talepleri olabilir diye var olduğumuz bir yer' şeklinde burada bulunma nedenlerini ifade etmiştir.

Tuna, yurtdışında en büyük iki operasyonlarının Hollanda ve Romanya'daki operasyonları olduğunu belirtmiştir. Tuna, Hollanda'daki bankalarının uzmanlık alanını ticaretin finansmanı olduğunu belirtmiş ve "Türk şirketleri yurt dışına çıktıkça, yurt dışı ile bağlantıları arttıkça, ticaretimiz de arttıkça tabi ki o ihtiyaçlarını da karşılamak üzere akreditifler olsun, gayri nakdi krediler olsun her türlü ticaretin finansmanı diyebileceğimiz aktivitelerde destek vermek üzere buradaki faaliyetleri tamamlamak üzere kurulmuş bir bankamız" şeklinde ifadesiyle buradaki birimin amacını ifade etmiştir. Tuna, Hollanda'daki pazar paylarının düşük olduğunu ve bu birimlerinin daha çok Türk şirketlerinin yurt dışı operasyonlarında destek olmak üzere son derece uzmanlaşmış bir ekipten oluşan ve buradaki operasyonları tamamlayıcı nitelikte bir faaliyeti söz konusu olduğunu belirtmiştir.

Tuna, Romanya operasyonlarında hissedarlarının yönlendirmesiyle ve ortak olarak yaptıkları bir operasyon olduğunu belirtmiştir. Tuna, Romanya'ya ilk girişlerinin 1998 olduğunu, ilk olarak Garanti Bank International'ın Romanya'da bir şubesi olarak kurulduğunu belirtmiştir. Tuna, 'Romanya'nın doğal kaynak açısından zengin bir ülke olduğunu, metal, alüminyum gibi madenlerin olduğunu, ticari mal kapsamındaki ürünlerin ticaretinin çok yapıldığını, Türkiye ile Romanya arasında

çok ciddi bir ticaretin söz konusu olduğunu belirtmiştir. Uzun yıllar şube düzeyinde bu ülkede faaliyette bulunulduğunu belirten Tuna, 2005'te GE'nin Garanti'ye hissedar olmasıyla GE'nin bu bölgede Garanti Bankası ile daha neler yapılabilir konusunda değerlendirmeleri sonucunda bu ülkenin cazip olduğuna karar verdiklerini belirtmiştir. Tuna, Romanya'nın temel seçim nedenini, "bizim burada çok iyi bir know-how'umuz var, kredi kartlarında olsun, parekende bankacılıkta olsun, biz bu iş modelini nereye götürebiliriz, en kolay nerede uygulayabiliriz" şeklinde değerlendirmeleri sonucunda en cazip gelen ülke olarak Romanya olduğunu ifade etmiştir. Şuan Romanya'daki bankalarının 78 şubesi ve üç tane tüketici finansmanı operasyonu olduğunu belirten Tuna, Romanya'daki bütün birimlerde toplam 1200 kişinin faaliyet gösterdiğini belirtmiştir. Yabancı ortaklarının GE gibi gibi büyük bir işletme olması nedeniyle, 'ciddi bir yatırımla bu ülkeye giriş' yaptıklarını belirten Tuna, GE ile böyle bir ortaklık söz konusu olmasaydı bu ülkeye giriş yaparmıydınız şeklindeki sorumuza, bu ülkedeki açılımlarının zor olacağını belirtmiştir. Yabancı ortaklarının katkısını değerlendiren Tuna, 'GE olmasaydı herhalde kendi başımıza bu projeyi çok daha sonra yapardık" şeklinde bir değerlendirmede bulunmuş ve GE'nin çok büyük katkıları olduğunu belirtmiştir.

Tuna genel olarak diğer birimler hakkında da kısaca bilgi vermiştir. 1999 yılında kurulan Çin'deki temsilciliklerinin çok aktif olduğunu belirten Tuna, 'Türklerin Çin ile olan iş hacminin artmasıyla, Çinli yatırımcıların Türkiye'ye ilgilerinin artmasıyla burada aktif olarak var olduğumuz bir ofis' şeklinde Çin'deki birimlerini değerlendirmiştir. Bir ticari faaliyeti veya bankacılık faaliyeti yapılmadığını belirten Tuna, bu birimlerinin daha çok aracılık hizmeti verdiğini belirtmiştir. Tuna, Londra'daki ofislerinin ise kendilerine sendikasyonlarda ve yurt dışı tanıtımlarda yardımcı olduğunu belirtmiştir. Tuna, Malta ve Lüksemburg'daki birimlerinin çok aktif birimler olmadığını, buradaki müşterilerin, yurt dışı firmalarının veya buradaki firmaların yurt dışından kullanmak istedikleri krediler için birer adres olduğunu ve buradaki birimlerden sendikasyonlar için yararlandıklarını belirtmiştir. Tuna, Kuzey Kıbrıs'taki birimlerinin ise, burada konut kredisinden kredi kartına kadar her türlü ürünü pazarladıkları aktif bir operasyonları olduğunu belirtmiştir.

Tuna, genel anlamda dışa açılma konusunda Türk bankalarına ilişkin aşağıdaki değerlendirmesi, uluslararası pazarlara açılmada ana ülkenin etkisi açısından önemli bir değerlendirme olarak değerlendirilebilir.

“Türkiye tabii çok iyi bir pazar. % 25 sermaye getirileri söz konusu. Gerçi tabii onlar devamlı aşağıya iniyor ama ciddi anlamda bankacılıkta Türkiye’de gidilecek bir potansiyel var. Nüfusun yarısı hala bankacılık hizmetlerinden doğru dürüst yararlanmıyorken, Türk bankaları için baktığımızda çevre ülkelerde büyük operasyonlara girmek pek doğru görünmüyor. Bizim durumumuz o anlamda biraz Brezilya’ya benziyor. Brezilya’da çok iyi bir pazar. O yüzden Brezilya’dan çok iyi bir international banka çıkmamıştır şimdiye kadar. O kadar iyi bir pazar ki siz orada koyduğunuz paraya üç kazanıyorken niye gidip yurtdışında bir kazanasınız. Avrupa’da mesela bankacılık gelişmesine baktığımızda, hep o kendi pazarlarında sıkışıyorlar bir yerden sonra ve o sıkıştıkları için önce sermaye tabanı genişliyor, hissedarlık yapısı çeşitleniyor, daha sonra başka pazarlara geçiyorlar. Ama Türkiye’de öyle bir şey yok. En azından henüz daha o noktada değiliz. Hala bu pazarda yapılabilecek, finansal hizmetler anlamında olsun, bankacılık hizmetlerini götürmek anlamında olsun yapılabilecek hala çok güzel işler var. Onun için Türk bankalarının böyle bir yurtdışına açılması, böyle büyük büyük yatırımlar yapmaması şimdiye kadar anlıyorum.” (*Zeynep Tuna, Yurtiçi ve Yurtdışı İştirakler Koordinasyon Birimi Müdürü, 2013*)

Zaman için sürekli büyüdüklerini ifade eden Tuna, pazarlama ve satış becerilerinin yurtdışına açılma süreçlerinde çok olumlu yansıdığını belirtmiştir. Karabetyan, pazarlama ve araştırma geliştirme konusundaki durumları konusundaki değerlendirmeleri, Garanti’nin bu konulardaki yetkinliğine işaret etmektedir. Karabetyan’ın değerlendirmesi şu şekildedir.

“Baktığınız zaman bankacılık sektöründe teknoloji tarafını bir tarafa bırakırsak, araştırma geliştirme dediğiniz noktada müşterilere neler sunabileceğiniz üzerine yaptığınız hani hizmet olduğu için bizim ürünlerimiz, onlarla ilgili gelişme söz konusu. Şimdi bize baktığınız zaman hem kredi kartları geçmişi Türkiye’de çok büyük bir araştırma geliştirme çalışmasının bir sonucudur, hem diğer bankacılık ürünlerinde de halen devam ediyor...Bizim Türkiye’de yapmış olduğumuz AR-GE çalışmaları bu anlamda, diğer ülkeler tarafından, bırakın Türkiye’deki diğer bankaları, diğer ülkeler tarafından da örnek alınan noktada. Yani birçok noktada Türkiye’deki firmalar yurtdışından, benzer firmalardan danışmanlık alırken bizde çoğu kez bizde gidip AR-GE alanında ve pazarlama alanında görüş veriyoruz. Danışmanlık yapıyoruz diğer bankalara.” (*Arev J. Karabetyan, Yurtiçi ve Yurtdışı İştirakler Koordinasyon Birimi, 2013*)

Faaliyet gösterdikleri ülkelerdeki devletin etkilerinin değerlendirildiğinde, işletmelerin gelişimine engel olan bir devlet müdahalesi var mıdır? sorusuna ilişkin, bu konuda olumlu anlamda en iyi ülkenin Romanya olduğunu, daha sonra Hollanda’nın olduğunu belirten Tuna, Rusya’da böyle bir etkinin söz konusu olduğunu belirtmiştir. Tuna, adil rekabetin olmasına engel olan devlet müdahaleleri söz konusu mudur? sorusuna ilişkin ise Romanya’da söz konusu olmadığı, Rusya’da ise söz konusu olduğunu belirtmiştir. Yatırımları kısıtlayıcı devlet düzenlemeleri söz

konusu mudur? sorusuna ise, Tuna, herhangi bir ülkede böyle bir durumun söz konusu olmadığını belirtmiştir. İşletmelerin gelişimine engel olan bir bürokratik sistem söz konusu mudur? sorusuna ise Tuna, Romanya ve Rusya'da söz konusu olduğunu, Hollanda'da ise çok daha düşük olduğunu belirtmiştir. Kültürel açıdan faaliyet gösterdikleri ülkelerin yakın olmadığını belirten Tuna, Romanya'da kendilerinden önce Türk yatırımcıya ait bir banka (*Credit Europe*) olduğunu belirtmişlerdir. Tuna, gruba bağlı işletmenin ve uluslararası bir firma ile ortaklığın Garanti Bankası'nın uluslararasılaşmasına olumlu yansıdığını belirtmiştir.

4. 2. 6.) STFA Grubu

1938 yılında temelleri atılan STFA grubu, 1975 yılında holdingleşmiş ve bugün inşaat, yapı kimyasalları, gaz dağıtımı ve hizmet (iş makinaları ve forklift kiralama) alanlarında hizmet vermekte olan ve grup düzeyinde 4900 çalışana sahiptir.²⁵⁹

Grubun, inşaat faaliyetleri altında Türkiye’de sekiz işletmesi²⁶⁰, iş makinaları kiralama faaliyeti ile uğraşan bir ortak girişim işletmesi²⁶¹, ortak girişim ile Türkiye’de faaliyet gösteren bir yapı kimyasalları işletmesi²⁶², 11 alt işletmesi olan Gaz dağıtım işletmesi²⁶³ ve kurumsal forklift kiralama alanında faaliyet gösteren bir işletmesi bulunan işletme grubunun, 15 farklı ülkede operasyon birimleri söz konusudur. Bu işletmelere ilaveten rüzgar santrali kurmak için 2013 yılın RES ile ortak STFA-RES Anatolia ortak girişimi de söz konusudur. İşletme Grubundan edindiğimiz bilgiye göre grubun uluslararası birimleri inşaat sektöründe söz konusu olup bu uluslararası birimlerin faaliyet gösterdiği ülkeler şu şekildedir: Azerbaycan, Birleşik Arap Emirlikleri, Cezayir, Fas, Hindistan, Hollanda, Hong Kong, Irak, Katar, Kuveyt, Libya, Pakistan, Rusya, Suudi Arabistan ve Umman. İzleyen değerlendirmeler STFA İnşaat Grubu İş Geliştirme Başkan Yardımcısı Serkan Mısırlıoğlu ile yapılan mülakatın değerlendirmeleridir.

STFA’nın ilk yurtdışı işi 1972’de Libya’da liman işi olduğunu belirten Mısırlıoğlu, şimdiye kadar çalıştıkları ülke sayısının 22 olduğunu belirtmiştir. Katar, Irak, Kuveyt, Fas, Libya, Umman, Türkmenistan ve Suudi Arabistan’da devam eden projelerinin olduğunu belirten Mısırlıoğlu, genelde bu gibi ülkelerde temsilcilik ofislerinin olduğu ve yeni başlayan bir işleri olduğunda ise yeni şirketler

²⁵⁹ <http://www.stfa.com/construction/page.aspx?nodeId=84>; (Erişim Tarihi: 20. 08. 2010).

<http://www.stfa.com/construction/page.aspx?nodeId=95&personId=22>; (Erişim Tarihi: 20. 08. 2010).

Grup çalışan sayısı STFA CEO’su Mehmet Ali Neyzi’den e-mail aracılığıyla öğrenilmiştir. (08. 10. 2013)

²⁶⁰ STFA Finans Başkan Yardımcısı Sn. Gökhan Güner’den 18 Temmuz 2013 tarihinde bütün uluslararası birimlerin listesi alınmıştır. Fakat Güner, işletmenin gizlilik politikası kararı tez çalışmasında bu birimlerin isimlerinin verilmesinin uygun olmayacağını da belirtmiştir. İnşaat sektöründeki işletmelerin sayısı Sn. Güner’in verdiği birimlerden tespit edilmiştir.

²⁶¹ 1956 yılında Işıklar Holding ile kurulan SİF İş Makinaları Pazarlama San. ve Tic. A. Ş. <http://www.sif-jcb.com.tr/> (Erişim Tarihi: 20. 08. 2010).

²⁶² 1996 yılında Grace Construction Products şirketi ile kurulan Grace Yapı Kimyasalları San. Ve Tic. A. Ş. <http://www.tr.graceconstruction.com/> (Erişim Tarihi: 20. 08. 2010).

²⁶³ STFA’nın Enerji Yatırım Holding üzerinden % 99’una sahip olduğu Energaz Gaz Elektrik Su Dağıtım A. Ş. ve ona bağlı 11 işletmesi. <http://www.energazenerji.com.tr/faaliyetlerimiz/detay.aspx?SectionID=9PGX1KANOVcj8lifsYoWdA%3d%3d&ContentId=ox5M58pcX%2bnWkOONPx4H5g%3d%3d> (Erişim Tarihi: 20. 08. 2010).

kurulduğunu ifade etmiştir. Mısırlıoğlu, yabancı ülkelerde genel olarak üç aydan fazla kalınacağı için bu ülkelerde o ülkeye tescil edilmiş firma kurmaları gerektiğini ve şimdiki uluslararası birimlerinin çoğunu da bu amaçla kurduklarını belirtmiştir. İnşaat grubuna bağlı fakat ticaret amaçlı Hong Kong'da kurulan birimlerini değerlendiren Mısırlıoğlu'nun Çin pazarına yakın olmak için bu bölgede birim kurma gerekçelerine ilişkin dikkate değer bir değerlendirme olduğu ifade edilebilir. Mısırlıoğlu'nun değerlendirmesi şu şekildedir:

“O firma daha çok ticaret üzerine kurulmuş bir firma. Bugün baktığımız zaman Çin'de bir sürü pazarda inşaat sektöründe ya da başka sektörlerde satın almaların yapılması söz konusu. Fakat bugün Çin'den bir malı sipariş verdiğiniz zaman istediğiniz malı istediğiniz kalite bulamazsınız. Doğrusu o ülkede var olup, o ülkedeki kaliteli ürünü bulabilmek, doğru ürüne ulaşabilmek, doğru fiyatla ulaşabilmek için orada bir şirketimiz olmasına karar verdik. Özellikle satın alma ve bu konularda çözüm üretme adına. Bir şantiyenin mesela kıyafetlerini bile alsanız, atıyorum belli bir meblağ tutarken başka yerlerde, Çin'den aynı kaliteye bulabileceğiniz ve çok çok daha ucuza, yarı fiyatına veya daha düşüğe ürünler söz konusu. Ama onu bulmak zor, o yüzden Çin'de var olmak gerekiyor” (Serkan Mısırlıoğlu, STFA İnşaat Grubu İş Geliştirme Başkan Yardımcısı, 2013)

Uluslararası birimlerinin genelde Orta Doğu, Kuzey Afrika ve Asya ülkelerinde buldukları fakat Batı'da iş anlamında faaliyetlerinin bulunmamasını değerlendirmesini istediğimizde, Mısırlıoğlu'nun değerlendirmesi genel anlamda STFA inşaatın uluslararasılaşması ve bölgesel tercihlerinin nedenleri hakkında bilgi sağlamaktadır. Mısırlıoğlu'nun değerlendirmesi şöyledir:

“Pazara bağlı tamamen. Pazar, karlılık marjları, sizin orada var olmanız, bir proje aldıktan sonra arkasının gelme imkanları gibi bütün bunlar etkili bu konuda. Batı'da inşaat sektörü oturmuş durumda, bitmiş durumda. Birçok büyük projeler var ama bir Orta Doğu pazarı gibi değil. Bizim yaptığımız işte ana işimiz, temel işimiz, deniz inşaatı ve altyapı. Deniz inşaatı dersiniz zaten Avrupa'da marinalar vs. söz konusu olabilir ama bunlar da ölçek olarak çok fazla değil. Onlar da daha çok yatırım projesi şeklinde ya da başka kanallarda devam ediyor. Bir de tabii bulunduğunuz yere mobilizasyon sizin için önemli. STFA'nın ağırlıklı Orta Doğu'da ve Orta Doğu'ya yakın yerlerde yayılarak gittiği için ciddi bir mobilizasyon maliyetini azaltarak büyümüş. Şimdi sizin Orta Doğu'dan kalkıp ekipmanlarımızla Avrupa'ya, Batı'ya gelmeniz ciddi bir maliyet demek. Örneğin Süveyş kanalını geçmeniz, diğer yerleri geçmeniz dünyanın maliyeti oluyor. Mobilizasyon çok pahalıya geliyor. O zaman da zaten projeyi alamıyorsunuz ya da kar payı çok düşük. ” (Serkan Mısırlıoğlu, STFA İnşaat Grubu İş Geliştirme Başkan Yardımcısı, 2013)

Mısırlıoğlu, STFA'nın inşaat sektöründe 'oldukça güvenilen bir firma', 'kaliteli hizmet veren bir firma', 'işçi sağlığı ve işçi güvenliği konusunda ödüllere sahip olan bir firma', 'işinin uzmanı bir firma' ve 'uluslararası arenada tanınmışlığının çok yüksek olduğunu ve yurt dışı pazarlardaki firmaların STFA ile ortaklığa hazır

durumda olduklarını', 'sektöründe Türkiye'de öncü bir firma' olduğunu belirterek, STFA'nın güçlü yönlerini belirtmiştir. Ayrıca Mısırlıoğlu, STFA'nın her ne kadar bir aile firması olsa da holdingin yönetim kurulu başkanın, CEO'sunun ve inşaat grup başkanının profesyonel yöneticiler yani aile üyeleri olmadığını belirterek STFA'nın kurumsal bir işletme olduğunu da belirtmiştir. Mısırlıoğlu, STFA'nın birçok konuda öncü olduğunu belirterek müşterileri için CRM sistemleri bulunduğunu ve Türkiye'de SAP programı ile kurumsal kaynak planlama sistemine geçen ilk inşaat firması olduğunu belirterek, STFA'nın yönetsel becerilerine dikkat çekmiştir. Yeni yöntemler geliştirilmesi konusunda, kendi içlerinde fikir projeleri için yarışmalar düzenlediklerini ve bu yarışmalardan çıkan fikirlerin araştırma geliştirme projelerine dönüştürülmesi için çalıştıklarını belirten Mısırlıoğlu, STFA'nın kurucuları Sezai Türkeş ve Fevzi Akkaya'nın Türkiye inşaat sektörüne kazandırdığı çok önemli yenilikler söz konusu olduğunu ve birçok patente sahip olduklarını belirterek STFA yenilikçi bir firma olduğunu belirtmiştir.

Ülkelerdeki iş yapma süreçlerini değerlendiren Mısırlıoğlu, Kuveyt ve Irak'da yönetmelikler açısından yerel şartların zor olduğunu fakat hemen hemen bütün ülkelerin yabancı şirketlerin ülkelerine gelip iş yapmalarını desteklediğini, Türkmenistan'ın iş yapma konusunda kolay bir ülke olduğunu, Katar, Kuveyt, Suudi Arabistan ve Birleşik Arap Emirlikleri'nde lokal firmaların vergi ödemediğini fakat yabancı girişimciler için bir takım vergiler söz konusu olduğunu, Fas'ta özellikle ihalelerde yabancıların fiyatını % 15 civarında arttırarak değerlendirileceğini belirtmiştir. Kuveyt'de ise hiçbir zaman aracı (lokal firma) olmadan iş yapılamayacağını belirten Mısırlıoğlu, bu ülkedeki firmanın isminin her zaman bu aracı ile anıldığını ifade etmiştir. En iyi çalışabilecek ülkenin Umman olduğunu belirten Mısırlıoğlu, genel anlamda faaliyette buldukları ülkelerde işletme kurmalarının önünde prosedür açısından işi yavaşlatan bürokratik özelliklerinin dışında bir engel söz konusu olmadığını belirtmiştir. Katar'da işletmelerin ancak % 49'una sahip olunabildiğini, % 51'in ise lokal firmalarca sahip olunabileceğini belirten Mısırlıoğlu, Suudi Arabistan, Uman, Hindistan'da % 100 sermaye sahipliğinde işletme kurulabileceğini belirtmiştir. Orta Doğu ülkelerinin genel anlamda kültürel olarak yakın olduğunu belirten Mısırlıoğlu, kültürel anlamda Türkmenistan'da çok yakın olduğunu belirtmiştir. Irak ve Türkmenistan'da

kendilerinden önce giden Türk firmaları olduğunu belirten Mısırlıoğlu, diğer faaliyet gösterdikleri ülkelerde öncü inşaat şirketi olduklarını belirtmiştir. Mısırlıoğlu'nun hem inşaat sektöründe şirketler grubu olmalarının hem de bir holding'e bağlı olmalarının sağladığı avantajları değerlendirmesini aktarmak, grubun amiral işletmesinin inşaat firması olan bir işletme grubunun örnek olması açısından belirtmek faydalı olabilir. Mısırlıoğlu'nun değerlendirmesi şu şekildedir.

“STFA grubun, holdingin % 80'inini inşaat oluşturuyor. Tabi böyle olunca aslında holdingi zaten yurtdışına taşıyan STFA'nın inşaat grubu. İnşaatı şöyle değerlendirmek lazım, holding grubuna üye olmak değil de birçok kuruluşun bir araya getirdiği bir inşaat grubu olmanın farklı bir özelliği var. Çünkü bugün sizin bir araştırma ekibiniz, sondaj grubunuz bir projenin sondaj çalışmalarını yaparken o proje hakkında bilgi alabiliyorsunuz. O ülkeye rahat gidebiliyorsunuz. Ya da mühendislik firmanız yaptığı bir fizibilite çalışmasında sizin bilgi edinme kaynağınız olabiliyor. Size yol açabiliyor. Oralara gidip öğrenmenizi sağlıyor. Bu tarz aktiviteler var... Bir ülkede mühendislik ve müşavirlik en rahat gidip yerleşebileceğiniz iş. Çünkü en az riskle gidip yerleşebilirsiniz. Çünkü düşünün bir inşaat şirketi bir ülkeye giderken bir sürü ekipmanını götürmek zorunda, o ekipmanına geçici gümrük, geçici vergi vs. bir sürü ödeme ve sonra o ülkeden çıkartırken bir sürü zorluklar yaşayabiliyorlar. Halbuki mühendislik müşavirlikte sadece fikir veriyorsunuz. Personelinizle gidiyorsunuz bir uçakla, bir uçakla dönebiliyorsunuz. Dolayısıyla daha düşük risklerle, daha düşük mali risklerle daha hızlı o ülkeye gidip o ülkeyi tanıma imkanı yaşatabiliyorsunuz. Bu tarz imkanlar var. Grup şirketlerinin aktiviteleri sayesinde. Holding olmanın getirebileceği bir büyük avantaj şu, holding grubu diğer aktiviteleri sayesinde işte bir gaz işinde var olması ya da diğer taraftan holdingin bir makine alım satım aktiviteleri var, bütün bu aktivitelerle yarattığı ciro sizin büyüklüğünüzü etkiliyor. O ülkelerdeki prestijinizi etkiliyor. Ya da makine alım ve yaptığı işbirlikleri ile örneğin Koreli firmalarla sizin daha yakınlaşmanızı sağlıyor. Tabi uluslararası arenada size bir takım avantajlar getiriyor”
(Serkan Mısırlıoğlu, *STFA İnşaat Grubu İş Geliştirme Başkan Yardımcısı*, 2013)

Genelde yabancı ortaklı firmalar kurarak yurtdışında var olduklarını belirten Mısırlıoğlu, faaliyet gösterdikleri sektör itibariyle bunun olmak zorunda olduğunu belirtmiştir. Faaliyet gösterdikleri ülkelere ilk üçe rahat giren bir işletme olduklarını belirten Mısırlıoğlu, bilinirliklerinin yüksek olduğunu belirtmiştir. Son olarak Mısırlıoğlu'dan bu sektördeki firmaların uluslararasılaşmalarının nedenlerini sordüğümüzde Mısırlıoğlu, bunun pazarla ilgili olduğunu, Türkiye'deki pazarın 'iş boyutları açısından son dönemde çıkan raylı projeler ve metrolar dışında belli bir sınırdan' olduğunu yurt dışında ise çok daha büyük projelerin olduğunu belirtmiş ve 'büyüme için bu projelerin cezbediğini ve bunlardan pay almak zorunda olduğunu' belirtmiştir.

4. 2. 7.) Abalıoğlu Grubu

Abalıoğlu Holding temelleri 1940'lara dayanan Denizli merkezde kurulmuş temel olarak bakır, tekstil ve kağıt sektörlerinde faaliyet gösteren ve sahip oldukları işletmeleri tek çatı altında toplamak için 1991 yılında Cafer Sadık Abalıoğlu A. Ş. çatısı altında holdingleşen bir işletme grubudur. Bakır, tekstil ve kağıt sektörlerinin yanı sıra enerji, perakende ve madencilik sektörlerinde de faaliyet göstermekte olan grubun 10 bağlı işletmesi bulunmaktadır.²⁶⁴ Grubun yurtiçi 1. 243, yurt dışı 459 olmak üzere toplam 1702 çalışanı vardır.²⁶⁵ İşletme grubuna bağlı 10 işletmenin ikisinin ve Abalıoğlu Holding A. Ş. 'in uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren bağlı işletmeleri söz konusudur.

Son yıllarda holdingin genel durumu şöyle tarif edilebilir. Holdingin elektrolitik bakır iletken sektöründe üretim yapan Er-Bakır işletmesi, İstanbul Sanayi Odası Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 2011 araştırmasına göre 2. 257. 383. 000 TL net satış değeri ile belirtilen araştırmanın 22. sırasındadır²⁶⁶. Fortune 500 Türkiye 2011 araştırmasına göre Türkiye'nin en büyük 40. işletmesi olan Er-Bakır'ın 706 çalışanı olup, 961. 694. 489 TL ihracat değeri sahiptir²⁶⁷. Ayrıca işletmenin Almanya, Fransa, İngiltere, İspanya, İtalya, Suriye ve Yunanistan'da temsilcilikleri de söz konusudur.

Abalıoğlu Holdingin uluslararası birimleri ve bu birimlere ait bazı karakteristikler Tablo 86'da görüldüğü gibidir.

²⁶⁴ <http://www.abalioglu.com.tr/TR/Default.aspx#> (Erişim Tarihi: 19. 06. 2013) *Bakır sektöründe faaliyet gösteren işletmeler:* Er-Bakır Elektrolitik Bakır Mamulleri A. Ş. (% 51'i Abalıoğlu Holding A. Ş. 'ye bağlı), Başak Metal Ticaret ve Sanayi A. Ş. (% 65'i Abalıoğlu Holding A. Ş. 'ye bağlı), *Kağıt sektöründeki işletmesi:* Dentaş Kağıt Sanayi A. Ş. , *Tekstil sektöründeki işletmeleri:* Abalıoğlu Tekstil Sanayi A. Ş. , Filidea Tekstil Sanayi ve Ticaret A. Ş. (% 50-%50 ortaklık), *Enerji sektöründeki işletmeleri:* Arenko (Er-Bakır'ın iştiraki) ve İvme Grup Enerji Üretim Sanayi ve Ticaret A. Ş. (% 50-%50 ortaklık), *Parakende sektöründeki işletmesi:* Açık Kart Teknolojileri ve Ödeme Sistemleri San. ve Tic. A. Ş. (% 80'i Abalıoğlu Holding A. Ş. 'ye bağlı), *Madencilik sektöründeki işletmesi:* Abalıoğlu Doğal Kaynaklar Sanayi ve Ticaret A. Ş. (% 85'i Abalıoğlu Holding A. Ş. 'ye bağlı). *Diğer:* Abalıoğlu Tarım Ürünleri Lisanslı Depoculuk ve Sanayi A. Ş.

²⁶⁵ Beyza Abalıoğlu Çaputçu, Kurumsal İletişim ve Yatırımcı İlişkileri Müdürü.

²⁶⁶ <http://www.iso.org.tr/tr/web/besyuzbuyuk/turkiye-nin-500-buyuk-sanayi-kurulusu--iso-500-raporunun-sonuclari.html> (Erişim Tarihi: 19. 06. 2013)

²⁶⁷ http://www.fortuneturkey.com/fortune500-2011/fortune500_detay.asp?ID=40 (Erişim Tarihi: 19. 06. 2013)

Tablo 86. Abalıoğlu Grubunun Uluslararası Profili²⁶⁸

	Uluslararası Birim	Ülke	Kuruluş Yılı	Birimin Temel Faaliyet Konusu	Sektör	İşletmenin Ediniliş Biçimi
1	C. N. Wire Corporation	ABD	1998	Pazarlama	Metal	Şirket Kurma
2	CNR Wire Exim SRL	Romanya	2000	Pazarlama	Metal	Şirket Kurma
3	Dentaş Romania SRL	Romanya	2003	Üretim	Kağıt	Sıfırdan Yatırım
4	CSA Textile Egypt S. A. E.	Mısır	2006	Üretim	Tekstil	Sıfırdan Yatırım
5	Filidea SRL	İtalya	2008	Üretim	Tekstil	Ortak Girişim
6	Abalıoğlu Holding B. V.	Hollanda	2008	Yatırım	Yatırım	Şirket Kurma

Kaynak: Şirket bilgileri temelinde yazar tarafından oluşturulmuştur.

İşletme grubunun uluslararasılaşması üzerine Kurumsal İletişim ve Yatırımcı İlişkileri Müdürü Sn. Beyza Abalıoğlu Çaputcu ile görüşülmüştür. İzleyen değerlendirmeler Çaputcu'nun Abalıoğlu'nun uluslararasılaşması hakkında yapmış olduğumuz görüşmenin değerlendirmeleridir.

Çaputcu, Er-Bakır işletmelerine ait C. N. Wire Corporation şirketlerinin uluslararası pazarlarda kurdukları ilk şirket olduğunu belirtmiş ve bu birimin Er-Bakır'ın ürünlerini ABD pazarında pazarlanması ile uğraştığını belirtmiştir. Çaputcu, Er-Bakır ürünlerinin NASA'ya kadar verildiğini belirtmiştir. Çaputcu, Romanya'daki birimin de (CNR Wire Exim SRL) ABD'deki gibi pazarlama faaliyetleri ile uğraştığını belirtmiştir. Romanya'daki diğer birimleri olan Dentaş Romania SRL'yi değerlendiren Çaputcu, yumurta viyölü üretiminde Türkiye pazarında lider olduklarını, yumurta viyölünde balkan pazarından Avrupa'ya hakim olmayı hedefledikleri için bu birimleri kurdukları, genel müdürlerinin bu sektörde Balkanlarda açık olduğunu belirlediğini ve pazara yakın olmak için en uygun lokasyonun da Romanya olarak belirlendiğini ifade etmiştir. Mısır'da birim kurma sebeplerini aktaran Çaputcu, Çin rekabetine karşı daha ucuz işçilik ve enerji maliyetleri sağlamak için bu ülkeye yatırım yaptıklarını ve iplik ürettiklerini belirtmiştir. İtalya'daki birimlerini değerlendiren Çaputcu, yabancı ortaklarının kendilerini bulduklarını, Türkiye'de yine aynı ortakla ortak sahipliklerinin bulunduğu işletmede (Filidea Tekstil Sanayi ve Ticaret A. Ş.) iplik üretildiğini, ürettikleri ipliğin İtalya'ya gönderilerek orada boyanarak o pazarda satıldığını belirtmiştir. Çaputcu, Abalıoğlu Holding B. V. 'in ise İtalya'daki birimlerinde hisse sahipliği ve

²⁶⁸ <http://www.abalioglu.com.tr> ; Beyza ABALIOĞLU ile mülakat (*Abalıoğlu Holding Kurumsal Yönetim ve Yatırımcı İlişkileri Müdürü*); Reyhan Yıldız, 2011, *Bir İş Adamının Portresi ve Anıları İsmet Abalıoğlu: Adresini Arayan Mektuplar*, GOA Basım Yayım ve Tanıtım Hiz. San. Tic. Ltd. Şti.

bu şirket üzerinden İtalya'daki birimleri kurduklarını belirtmiştir. Çaputcu, ayrıca Romanya ve İtalya'ya daha önceden de belirtilen alanlarda ihracat yaptıklarını belirtmiştir. İşletme grubunun zaman içerisinde sürekli büyüdüğünü belirten Çaputcu, yurt içinde faaliyet gösteren Dentaş Ambalaj firmalarını satmadan önce 2500 civarı çalışan sayısına kadar ulaştıklarını belirtmiştir. Pazarlama ve satış yetkinliklerini değerlendiren Çaputcu, Er-Bakır işletmelerinde çok düşük düzeyde olduğunu, Tekstil ve kağıt sektöründe ise önemli ölçüde pazarlama ve satış faaliyeti yürüttüklerini belirtmiş fakat bu faaliyetlerinin uluslararasılaşma süreçlerine yansımaları noktasında olmadığını belirtmiştir. Araştırma Geliştirme konusunda yetkinliklerini değerlendiren Çaputcu, Er-Bakır ve Dentaş Kağıt işletmelerinde birimleri olduğu, fakat grup düzeyinde bir araştırma geliştirme birimi olmadığını ve araştırma geliştirme yetkinliklerinin uluslararasılaşmalarına yansımaları noktasında gelişmediğini belirtmiştir. Faaliyet gösterdikleri ülkelerdeki hükümet etkilerini değerlendiren Çaputcu, Mısır'ın bu konuda zor olduğunu, Romanya ve İtalya'da ise daha sorunsuz olduğu belirtmiştir. Operasyon birimlerine sahip oldukları ülkelerin kültürel Türkiye ile bir yakınlığı olmadığını belirten Çaputcu, Mısır'ın özellikle kültürel açıdan çok farklı olduğunu belirtmiştir. Çaputcu, faaliyet gösterdikleri ülkelere sadece Mısır'da kendilerinden önce Türkiye'de aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerin var olduğunu, Romanya'da ise sektörlerinde ilk kendilerinin gittiğini belirtmiştir. İşletme grubu örgütsel formunda olmanın uluslararasılaşmalarına etkilerini değerlendirilmesi istendiğinde Çaputcu, 'yatırım maliyetini karşılamada ve kredi alırken' holding olmanın fayda sağladığını belirtmiştir.

4. 2. 8.) Boydak Grubu

Boydak grubunun temelleri 1957 yılına dayanmakta olup, 2004 yılında holdingleşen işletme grubunun bugün Mobilya, Kablo ve Tel, Demir ve Çelik, Tekstil, Kimya, Lojistik, Havacılık, Finans ve Enerji alanlarında faaliyet gösteren şirketleriyle yaklaşık olarak 13. 000 çalışanı bulunmaktadır.²⁶⁹ İzleyen tabloda grubunun genel profili görülmektedir.

²⁶⁹ http://www.boydak.com/p/20_boydak-holding-tarihce.aspx, Çalışan sayısı bilgisi Ulaş Öztürk'ten edinilmiştir. (Erişim Tarihi: 18. 07. 2013)

Tablo 87. Boydak Grubunun Genel Profili²⁷⁰

Sektörler	Bağlı Ortaklık Sayısı ²⁷¹		İş Ortaklığı Sayısı		İştirak Sayısı	
	Yurt İçi	Yurt Dışı	Yurt İçi	Yurt Dışı	Yurt İçi	Yurt Dışı
Mobilya	5	4	-	-	-	-
Kablo ve Tel	3	1	-	-	-	-
Demir Çelik	2	-	-	-	-	-
Tekstil	3	-	-	-	-	-
Kimya	1	-	-	-	-	-
Enerji	9 ²⁷²	-	1	-	-	-
Diğer ²⁷³	12	-	-	-	1 ²⁷⁴	-
Toplam	35	5	1	-	1	-

Kaynak: Şirket bilgileri temelinde yazar tarafından oluşturulmuştur. Kurumsal İletişim Müdürü Ulaş Öztürk tarafından doğrulanmıştır.

Tablo 88.'de Boydak Grubunun Uluslararası birimleri söz konusudur.

²⁷⁰ http://www.boydak.com/p/111_tarihce-1957-den-gelecege-boydak-holding.aspx; http://www.boydak.com/p/65_boydak-holding-sirketleri-iletisim-bilgileri.aspx; http://www.boydak.com/p/42_mobilya.aspx; http://www.boydak.com/p/33_kablo-tel.aspx; http://www.boydak.com/p/34_demir-celik.aspx; http://www.boydak.com/p/35_tekstil.aspx; http://www.boydak.com/p/52_form-sunger-ve-yatak-sanayi-ve-ticaret-as.aspx; http://www.boydak.com/p/37_pazarlama.aspx; http://www.boydak.com/p/61_boytrans-lojistik-hizmetleri-ve-tic-as.aspx; http://www.boydak.com/p/62_boyser-servis-hizmetleri-san-ve-tic-as.aspx; http://www.boydak.com/p/82_boydak-havacilik-tasimacilik-ticaret-as.aspx; http://www.boydak.com/p/84_turkiye-finans-katilim-bankasi-as.aspx; http://www.boydak.com/p/106_enerji.aspx; <http://www.hescs.com/tr/?s=ana.htm>; http://www.bmd.com.tr/content/userfiles/pdf/30.06.2012_malitable.pdf; http://www.boydak.com/p/24_sektorler.aspx; http://www.boydak.com/p/84_turkiye-finans-katilim-bankasi-as.aspx; http://www.boydak.com/p/82_boydak-havacilik-tasimacilik-ticaret-as.aspx; http://www.boydak.com/p/62_boyser-servis-hizmetleri-san-ve-tic-as.aspx; http://www.boydak.com/p/61_boytrans-lojistik-hizmetleri-ve-tic-as.aspx; http://www.boydak.com/p/53_boypas-dayanikli-tuketim-mallari-pazarlama-as.aspx; http://www.boydak.com/p/54_boydak-dis-ticaret-as.aspx; http://www.boydak.com/p/55_bepas-dayanikli-tuketim-mallari-pazarlama-as.aspx; http://www.boydak.com/p/56_ispas-dayanikli-tuketim-mallari-pazarlama-as.aspx; http://www.boydak.com/p/57_adakar-dayanikli-tuketim-mallari-pazarlama-as.aspx; http://www.boydak.com/p/58_orpas-pazarlama-as.aspx; http://www.boydak.com/p/59_anadolu-dortler-mobilya-ve-magazacilik-tic-ve-san-as.aspx; http://www.boydak.com/p/60_doga-dayanikli-tuketim-mallari-tic-as.aspx; http://www.boydak.com/p/52_form-sunger-ve-yatak-sanayi-ve-ticaret-as.aspx; http://www.boydak.com/p/50_boyteks-tekstil-sanayi-ve-ticaret-as.aspx; http://www.boydak.com/p/49_serko-tekstil-gida-orman-urunleri-demir-celik-san-ve-tic-ltd-sti.aspx; http://www.boydak.com/p/48_boycelik-metal-sanayi-ve-ticaret-as.aspx; http://www.boydak.com/p/105_erciyes-celik-halat-tel-san-ve-tic-as.aspx; http://www.boydak.com/p/47_hes-hacilar-elektrik-sanayi-ve-ticaret-as.aspx; http://www.boydak.com/p/103_boydak-enerji.aspx; http://www.boydak.com/p/40_boytas-mobilya-sanayi-ticaret-as.aspx; http://www.boydak.com/p/41_merkez-celik-sanayi-ticaret-as.aspx; (Erişim Tarihi: 18. 07. 2013)

²⁷¹ Bağlı ortaklıklara ait şirketlerde bu kategori altında sayılmıştır.

²⁷² Bu işletmelerden biri Boydak Enerji Üretim ve Ticaret A. Ş.'dir. Bu sektörde kalan diğer birimler Boydak Enerji Üretim ve Ticaret A. Ş.'ye bağlı birimler.

²⁷³ Bu sektördeki işletmeler Pazarlama, Lojistik, Havacılık ve Finans sektöründeki işletmelerdir.

²⁷⁴ Türkiye Finans Katılım Bankası'na olan iştirak.

Tablo 88. Boydak Grubunun Uluslararası Birimleri

	Uluslararası Birim	Ülke	Yıl	Faaliyet Konusu/ Açıklama	Sektör	İşletmenin Ediniliş Biçimi
1	Alfa Mobil Vertrieb GMBH	Almanya	1997	Satış ve Pazarlama	Mobilya	Şirket Kurma
2	Sunset International Trade L. L. C.	ABD	2002	Satış ve Pazarlama	Mobilya	Şirket Kurma
3	OOO Beta Mebel	Rusya	2005	Üretim	Mobilya	Satın Alma
4	Global Furniture	Ukrayna	2011	Üretim	Mobilya	Satın Alma
5	Mosaic Furniture & Bedding	Irak	2010	Üretim	Mobilya	Sıfırdan Yatırım
6	Makhes Albania	Arnavutluk	2008	Satış ve Pazarlama	Kablo ve tel sektörü	Şirket Kurma
7	Çin Ofisi	Çin	2006	Satış ve Pazarlama	İthalat ve İhracat	Ofis Kurma

İşletme Grubunun uluslararasılaşması ve işletme grubunun diğer özelliklerinin uluslararasılaşmaya etkilerine ilişkin holdingin Kurumsal İletişim Müdürü Ulaş Öztürk ile bir görüşme gerçekleştirilmiştir. İzleyen değerlendirmeler görüşmeden elde edilen bilgilerin değerlendirilmesidir.

Üretim yaptıkları ülkelerde bulunma sebeplerini değerlendiren Öztürk, bu ülkelerin gelişmeye müsait ülkeler olduğunu ve özellikle Rusya ve Ukrayna'ya ürün göndermenin nakliye yüzünden hem pahalı hem de bu ülkelerin ithalatı kısıtlayıcı tarifeler uygulamaları nedeniyle kota koyduklarını belirtmiş ve bundan dolayı bu ülkelerde yerinde üretim yapma stratejisini benimsediklerini ifade etmiştir. Öztürk, bu şirketler kurulmadan önce o bölgelere ihracat yaptıklarını, amaç yerinde üretimler ile pazar paylarını daha da artırmak olduğunu belirtmiştir. Öztürk, 2006 yılında Türkiye'de üretmedikleri veya maliyeti yüksek yani emeğe dayalı ürünleri daha uygun koşullarda almak için Çin'de bir ofis kurduklarını, bu ofisin hem ithal ettikleri ürünlerin kalite kontrollerini yaptığını, hem pazar araştırmalarını, trendleri ve ihrac ettikleri ürünler ile birlikte fuar organizasyonları yaptığını belirtmiştir. Yaklaşık 100'ün üzerinde ülkeye ihracat yaptıklarını belirten Öztürk ve cironun yaklaşık %'10'unu ihracat kalemlerinin oluşturduğunu belirtmiştir. Öztürk Franchising yoluyla yurt dışında 300'den fazla mağazada ürünlerinin satıldığını belirtmiştir. 2000'li yıllardan beri sürekli büyüdüklerini belirten Öztürk, şuan 500'ü yurtdışında olmak üzere 13000 çalışanlarını bulunduğunu belirtmiştir. Pazarlama faaliyetlerine önemli yatırımlar gerçekleştirdiklerini belirten Öztürk, grup bünyesine dokuz ana markanın

olduğunu belirtmiştir.²⁷⁵ Araştırma Geliştirme konusundaki durumlarının değerlendirilmesi istendiğinde Öztürk'ün değerlendirmesi işletme grubunun araştırma ve geliştirmeye verdiği öneme işaret edebilir. Öztürk araştırma geliştirme ile ilgili olarak şu değerlendirmede bulunmuştur.

“Grup şirketlerimizde araştırma ve geliştirme konusuna büyük önem verilmektedir. Şirketlerimizin hepsinde ayrı bir ar-ge bölümü mevcut olup, ilgili birimler çalışmalarını hatırı sayılır bir bütçe ile gerçekleştirmektedir. Ar-Ge birimlerimizin çalışmaları ile konusuna göre patent, faydalı model, endüstriyel tasarım olarak profesyonel kadrolarımız aracılığıyla Türk Patent Enstitüsü nezdinde tescil başvurularında bulunmaktayız. Çalışmalarımızı korumamız sadece tescil başvuruları ile sınırlı olmamakta faaliyet gösterdiğimiz alanlara konu tescil başvurularını da Türk Patent Enstitüsü nezdinde periyodik olarak tarayarak çalışmalarımıza benzer olarak niteleyebileceğimiz başvurulara gerekli itirazları yapmaktayız. Sayısal olarak Hes Kablo haricinde 49 adet patent tescilimiz bulunmaktadır. Ancak patent dışında marka, faydalı model ve endüstriyel tasarım olarak sadece 2012 yılı içerisinde yine Hes Kablo haricinde 534 adet tescil başvurusu yaptığımızı belirtmek gerekir.” (*Ulaş Öztürk, Kurumsal İlişkiler Müdürü, 2013*).

Görüşme sorularında 10. soru ile operasyon birimlerinin olduğu ülkelerdeki devletin etkilerinin değerlendirilmesi istendiğinde Öztürk, bu sorunun alt ifadeleri açısından operasyon birimlerinin bulunduğu ülkelerde bir sorun yaşamadıklarını belirtmiştir. Kültürel açıdan Kuzey Irak'ın diğerlerine göre bir miktar daha yakın olduğunu belirten Öztürk, kendi sektörlerinde belirtilen ülkelerde ilk yatırımcı olduklarını fakat bu ülkelerde farklı sektörlerden Türk girişimcilerinin bulunduğunu belirtmiştir. İşletme grubu örgütsel formunda olmanın uluslararasılaşma süreçlerine ne gibi katkılarının olduğunu değerlendirilmesi istendiğinde Öztürk'ün değerlendirmesi şöyledir.

“Grup olmamız tabiki de uluslararası pazarlardaki etkinliklerimizi artırdı. Bünyemizde oluşan sinerjinin bunda etkisi büyük oldu. Sürekli yurtdışı ve fuar seyahatlerinde uluslararasılaşmamızda bize yardımcı oldu. Örneğin farklı sektörde bulunan bir işletmemizin küresel pazarlarda faaliyet göstermesi, o işletmemizin o pazarları çok iyi biliyor ve analiz ediyor olması, o pazar farklı sektörde girecek diğer işletmemize tecrübe olarak çok faydalı olmuştur. Bunlar aslında en önemli avantajlardır.” (*Ulaş Öztürk, Kurumsal İlişkiler Müdürü, 2013*).

Yabancı işletmeler ile birçok ortaklıklarının olduğunu belirten Öztürk, 2000'li yıllarda başlayan ortaklıklarının halen artarak devam ettiğini, genelde üretim tesislerimiz Kayseri'de yer aldığını, bunun yanında Bursa, Sakarya ve Diyarbakır'da üretim yaptıkları ve 14 adet üretim tesisleri olduğunu, yurt içinde genellikle ana bayi ve bayi mantığı ile çalıştıklarını belirtmiştir

²⁷⁵ İstikbal, Bellona, İstikbal Reigna, Mondı, Deco Halı, Hes Kablo, Boyteks, Form Sünger.

4. 2. 9.) İnci Grubu

Temelleri 1952’de kurulan, 1982 yılında holdingleşen İnci Grubu, günümüzde 2400 çalışanıyla²⁷⁶ imalat sektöründe Jant ve otel ekipmanları, hizmet sektöründe ise lojistik, sigorta, bilişim ve atık yönetimi alanlarında faaliyet gösteren bir işletme grubudur. Grubun imalat sanayinde ikisi Hayes Lemmerz ile ortak olmak üzere dört, hizmet sektöründe beş olmak üzere toplam dokuz işletmesi Türkiye’de faaliyet göstermektedir.²⁷⁷ Tablo 89’da grubun uluslararası birimleri görülmektedir.

Tablo 89. İnci Grubu Uluslararası Profili (2012)²⁷⁸

	Uluslararası Birim	Ülke	Yıl	Birimin Temel Faaliyet Konusu	Sektör	İşletmenin Ediniliş Biçimi
1	JSC Metra	Ukrayna	1998	Üretim	Akü	Satın Alma
2	Roleco Recycling S. A.	Romanya	2010	Üretim	Kurşun Geri Dönüşüm	Satın Alma
3	İnci Energy GMBH	Almanya	2011	Satış ve Pazarlama	Akü	Şirket Kurma
4	ECW	Belçika	2002	Satış ve Pazarlama	Jant	Ortak Girişim

Kaynak: Şirket bilgileri temelinde yazar tarafından oluşturulmuştur.

Gruba bağlı birimlerden ilk üçü holdingin ‘amiral gemisi’ olan İnci Akü’ye ait birimler olduğu için holdinge yapılan görüşme talebi sonucunda bu işletmeye yönlendirilerek, İnci Akü’den iki üst düzey yönetici ile görüşülmüştür. Yöneticiler Operasyonlar Genel Müdür Yardımcısı Birol Büyüksivri ve Pazarlama Müdürü Damla Arıkan’dır. İzleyen değerlendirmeler bu yöneticiler ile yapılan görüşmelerdir.

Uluslararası birimleri genel olarak değerlendiren Büyüksivri, Ukrayna’daki birimlerinin daha önce Rusya’da açılması düşünüldüğünü fakat Rusya’da bu projelerinin gerçekleşmediğini ve Ukrayna’da gerçekleştiğini, bu ülkede yer alma nedeninin gelişen Rusya pazarına ve çevre pazarlarına açılmak olduğunu ifade etmiştir. Büyüksivri, bu birimlerinde montaj ve şarj ünitelerinin bulunduğunu ve başta Ukrayna ve Rusya olmak üzere bu bölge için üretim ve satış gerçekleştirdiklerini belirtmiştir. Büyüksivri, bu ülkede üretim yapmanın vergi açısından daha avantajlı olduğunu belirtmiştir. İkinci satın alımın Romanya’daki

²⁷⁶ İnci Akü Şirket Sunumu (2013).

²⁷⁷ <http://www.incipholding.com/Sayfalar/tarihce>, İmalat Sektörü İşletmeleri: İnci Akü Sanayi ve Ticaret A. Ş. , HL Jantaş Jant Sanayi ve Ticaret A. Ş. , HL İnci Çelik ve Alüminyum Jant San A. Ş. , ISM Makina Elektrik Sanayi ve Ticaret A. Ş. Hizmet Sektörü İşletmeleri: İncitaş Motorlu Araçlar San. A. Ş. , İnci Lojistik Ticaret A. Ş. , İnci Sigorta Acenteciliği Ltd. Şti, Sekizgen Bilişim Araştırma Yat. Tic. A. Ş. , Aten Atık Yönetimi A. Ş. <http://www.incipholding.com/AnaSayfa/inci-holding#> Bakınız. Grup Şirketleri.

²⁷⁸ İlk üç işletme İnci Akü San. ve Tic. A. Ş. ’ye bağlı, son işletme ise HL Jantaş Jant Sanayi ve Ticaret A. Ş. ’ye aittir.

birimleri olduğunu belirten Büyüksivri bu işletmenin kurşun geri kazanım için lisansı olduğunu belirtmiş ve bu birimi alma sebeplerinin ucuz hurda, işgücü ve enerjiden faydalanmak olduğunu ve maliyetleri düşürmek olduğunu belirtmiştir. 2011 yılında ise Almanya’da İnci Energy GMBH adında satış ve pazarlama şirketlerini kurduklarını belirten Büyüksivri, burada birim açmalarının nedeni olarak Batı Avrupa pazarı ile bağlantı kurmak ve Almanya’daki Türk vatandaşlara daha iyi hizmet verebilmek olduğunu belirtmiştir.

1984 yılında kurulan İnci Akü, 1993 yılında CEAC/Fransa ile ortaklık gerçekleştirildiğini, 1995 yılında da CEAC’ın EXIDE/ABD tarafından satın alınması ile EXIDE ile ortaklıklarının 2005 yılına kadar devam ettiğini belirten Büyüksivri, bu ortaklıkların uluslararasılaşmaya nasıl yansıdığını sorduğumuzda, ortaklığın uluslararasılaşmaya olumsuz yansıdığını belirtmiştir. Büyüksivri’nin ortaklığı değerlendirışı şu şekildedir.

“Bize yararı pek olmamış bu ortaklıkların. Gerçi biraz biraz kültür Avrupalı bakış açısı getirmiş, Amerikalı bakış açısı getirmiş. Ama çok büyük bir grup olduğu için Exide ve iyi yönetilmediği zaman o zamanlar için bizim dış pazarlara açılmamızı engellemişler. Kendi öz varlıklarının ihracatına daha çok önem vermişler. Burayı sadece Türkiye pazarını kontrol etmek için kullanmışlar. Ve birkaç riskli pazar için. Mesela Irak için. , İran için kullanmışlar. Nitekim, şuan Türkiye’deki Akü ihacatının % 50’sinden fazlasını İnci Akü yapıyor tek başına. 2005 yılında Exide’dan ayrılma sonrasında genişliyor. Şuan 80 ülkeye ihracat yapıyor. ” (*Birol Büyüksivri, Operasyonlar Genel Müdür Yardımcısı, 2013*).

İnci Akü’nün sektöründe ilk araştırma gelişme merkezini kurduğunu belirten Büyüksivri, 43 tane patent sahibi olduklarını belirtmiştir. Arıkan’dan edindiğimiz bilgiye göre, 2011 yılı itibariyle global markalaşma projesi yapılması için bir pazarlama departmanı kurulduğunu, İnci Akü’ye ait beş marka için kimliklendirme çalışması yapıldığını, ciro içerisinde % 2 civarında bu departmanın markalama çalışmalarına gittiğini ve EAS markalarının Tüm Tüketicileri Koruma Derneği tarafından yılın Altın Markası ödülünü aldığını belirterek pazarlama konusunda yoğun bir şekilde faaliyet gösterdiklerini belirtmiştir. Faaliyet gösterdikleri ülkelerdeki devletin etkilerini değerlendirmesini istediğimizde Büyüksivri, Ukrayna ve Romanya’da bürokrasinin fazla olduğunu, yasal düzenlemelerin yetersiz olduğunu, kurumlar arasındaki iletişimin belirtmiştir. Yatırımları kısıtlayıcı olmadığını belirten Büyüksivri, Romanya’nın Ukrayna’dan bu konuda daha iyi olduğunu belirtmiştir. Büyüksivri, kültürel açıdan bu ülkelerin Türkiye’ye yakın

olmadığını belirtmiştir. Gruba bağlı olmanın avantajlarını değerlendiren Büyüksivri, grup işletmelerinden Jant üretimi yapan işletmelerinin yabancı ortağı olan Hayes Lemmerz'ın kendi tanınırlıklarını arttırdığını, holdingin finansal gücünün olumlu yansıdığını ve holdingin uluslararası kuruluşlarla olan ilişkilerinde kendilerine vizyon sağladığını belirtmiştir.

4. 2. 10.) Tekfen Grubu

Temelleri 1956 yılında atılan 1971 yılında holdingleşen, günümüzde önemli ölçüde taahhüt, tarımsal sanayi ve emlak geliştirme alanlarında faaliyet gösteren ve 2012 yılı sonu itibariyle 17. 532 çalışanı bulunan bir işletme topluluğudur.²⁷⁹ İzleyen tabloda Tekfen Holdingin 2012 sonu itibariyle genel profili görülmektedir.

Tablo 90. Tekfen Grubu Genel Profil (2012)²⁸⁰

Sektörler	Bağlı Ortaklık Sayısı		İş Ortaklığı Sayısı		İştirak Sayısı	
	Yurt İçi	Yurt Dışı	Yurt İçi	Yurt Dışı	Yurt İçi	Yurt Dışı
Tahhüt Grubu	3	5	4	3	-	-
Tarımsal Sanayi Grubu	2	-	1	-	1	-
Emlak Geliştirme ve Gayrimenkul	3	-	-	-	1	-
Diğer Faaliyetler	8 ²⁸¹	6	-	-	-	-
Toplam	16	11	5	3	2	-

Kaynak: Yazar tarafından şirket bilgileri temelinde hazırlanmıştır.

Bu işletmelerin çatı şirketi olan Tekfen Holding A. Ş. ve iştirakleri hesaba katmazsak Tekfen Grubunun 35 işletmesi söz konudur. Bu birimlerin 15'i inşaat ve taahhüt hizmetlerinde faaliyet göstermektedir. 14 tane birim ise çeşitli faaliyetlerden oluşan diğer faaliyetlere ait işletmelerdir. Şirket düzeyinde Tekfen Grubuna bağlı uluslararası 14 tane birim söz konusudur. Ofislerle birlikte bu sayı 21'e yükselmektedir. Tablo 91'de Tekfen Grubuna ait uluslararası birimler görülmektedir.

²⁷⁹ 2012 Tekfen Holding Faaliyet Raporu. <http://www.tekfen.com.tr/pdf/2012annual/FR2012.pdf>; http://www.tekfen.com.tr/yatirimci_iliskileri.asp?n=0&p=1 (Erişim Tarihi: 23. 08. 2013).

²⁸⁰ <http://www.tekfen.com.tr/pdf/2012annual/FR2012.pdf>; <http://www.tekfenim.com/indextr.html>; http://www.tekfen.com.tr/docs/Yatirimci_Iliskileri/Tekfen_Holding_31_12_2012_TR.pdf; <http://www.tekfenim.com/indextr.html>; http://www.hmb-ag.de/29_0.html; http://www.tekfen.com.tr/docs/Yatirimci_Iliskileri/31_Aralik_2005_2004_Denetim_Raporu.pdf; http://www.tekfen.com.tr/docs/Yatirimci_Iliskileri/31_Aralik_2006_2005.pdf; <http://www.azfen.com/default.html>; <http://www.toros.com.tr/kurumsal-grupSirketleri.asp>; <http://www.solocheck.ie/Irish-Company/Tst-International-Trading-Limited-158032>; <https://www.duedil.com/company/IE158032/tst-international-trading-limited>; <http://www.tekfenemlak.com/kurumsal/tarihce.aspx>; <http://www.tekfen.com.tr/emlak.asp>; <http://www.tekfen.com.tr/tarihce.asp>; <http://www.tekfen.com.tr/tarihce.asp#b4> (Erişim Tarihi: 23. 08. 2013).

²⁸¹ Bu işletmelerden üçü Toros Tarım ve Sanayi Ticaret A. Ş. 'ye bağlıdır. (Toros Terminal Servisleri ve Denizcilik A. Ş. , Tayseb-Toros Adana Yumurtalık Serbest Bölgesi Kurucu ve İşleticisi A. Ş. , Toros Gemi Acenteliği ve Ticaret A. Ş.). Bu işletmeler hizmet faaliyeti yürüttükleri ve üçüncü taraflara da hizmet verdikleri için bu kategori altında belirtilmiştir.

Tablo 91. Tekfen Grubu Uluslararası Profili (2012)²⁸²

Uluslararası Birim		Ülke	Yıl	Faaliyet Konusu/Açıklama	İşletmenin Ediniliş Biçimi
İnşaat-Taahhüt					
1	Cenub Tıkıntı Servis ASC	Azerbaycan	2004	Hizmet	Satın Alma
2	Tekfen Cons. ve Inst. Co. Ltd. "Tekfen Construction	İrlanda	1991	Hizmet	Şirket Kurma
3	Tekfen TML J. V. "Tekfen TML J. V. "	Libya	2006	Hizmet	Ortak Girişim
4	North Caspian Constr. B. V. "NCC J. V. "	Hollanda	2005	Hizmet	Ortak Girişim
5	Azfen J. V. (Socar ile ortak)	Azerbaycan	1996	Hizmet	Ortak Girişim
6	Tekfen İnşaat – Bakü Ofisi	Azerbaycan	1996	Hizmet	Ofis
7	Tekfen İnşaat – Suudi Arabistan Ofisi	Suudi Arabistan	1983	Hizmet	Ofis
8	Tekfen İnşaat – Fas Ofisi (Tekfen Es)	Fas	2004	Hizmet	Şirket Kurma
9	Tekfen İnşaat – Katar Ofisi	Katar	2005	Hizmet	Ofis
10	Tekfen İnşaat – Dubai Ofisi	Birleşik Arap Emirlikleri	2006	Hizmet	Ofis
11	Tekfen İnşaat – Muskat Ofisi	Umman	2006	Hizmet	Ofis
12	Tekfen İnşaat – Abu Dabi Ofisi	Birleşik Arap Emirlikleri	2010	Hizmet	Ofis
13	Tekfen İnşaat – Türkmenistan Ofisi	Türkmenistan	2011	Hizmet	Ofis
Ticaret-Yatırım					
14	Hallesche Mitteldeutsche BAU- A. G. (HMB)	Almanya	1993	Hizmet	Satın Alma
15	Tekfen International Limited "Tekfen International Ltd"	İngiltere	1983	Yatırım Şirketi	Şirket Kurma
16	TST International Trading Limited "TST Trading"	İrlanda	1990	Hizmet	Şirket Kurma
17	TST International Limited "TST Ltd. "	İngiltere	1985	Hizmet	Şirket Kurma
18	Industrial Supply ve Trading Company Limited "Industrial Supply"	İngiltere	1981	Hizmet	Şirket Kurma
19	Petrofertil Shipping S. A. "Petrofertil Shipping"	Panama	1985	Hizmet	Şirket Kurma
20	Tekfen International Finance ve Investments S. A. "Tekfen Finance"	Lüksemburg	1995	Yatırım Şirketi	Şirket Kurma
Tekstil					
21	Papfen Limited Liability Company "Papfen"	Özbekistan	1996	Üretim	JV olarak kuruldu, % 100 satın alındı

Kaynak: Şirket bilgileri temelinde yazar tarafından oluşturulmuştur.

Mülakat toplantısında Tekfen Grubunun üç üst düzey yöneticisi ile aynı toplantıda görüşülmüştür. Bu yöneticiler Tekfen Holding A. Ş. Yatırımcı İlişkileri ve Kurumsal Yönetim Koordinatörü Çağlar Gülveren, Tekfen İnşaat İş Geliştirme Müdürü M. Uluç Keskin, Tekfen Holding A. Ş. Finansman Koordinatörü Burçin Kuzgun'dur. İzleyen değerlendirmeler Tekfen Grubunun uluslararasılaşmasına ilişkin belirtilen yöneticilerin değerlendirmeleridir.

²⁸² Bu birimler 266 nolu dipnottaki şirket bilgileri temelinde oluşturulmuştur.

İşletmeleri genel olarak değerlendiren yöneticiler şu değerlendirmelerde bulunmuşlardır. Gülvereren'in aktardığı bilgiye göre, Hallesche Mitteldeutsche BAU- A. G. (HMB) adlı Almanya'daki birim Doğu Almanya ile Batı Almanya birleşince, Doğu Almanya'nın en büyük inşaat şirketlerinden biri olan HMB, Doğu Almanya'da inşaat işleri olur düşüncesiyle satın alınmıştır. Yine Gülveren'in aktardığı bilgiye göre, şirket şuan ilk ticari faaliyet konusunu gerçekleştirmemekte ve grubun (örn. *Toros Tarım*) diğer işletmelerine makine vb. alımlar gibi ticari konularda faaliyet göstermektedir. Kuzgun'un HMB şirketi hakkındaki değerlendirmeleri yurtdışındaki bir birimin nasıl evrildiği ve grup içinde nasıl bir fonksiyon gösterdiği açısından ilginç bir örnek olduğu belirtilebilir. Kuzgun'un HMB şirketi hakkında değerlendirmeleri şöyledir.

“...HMB satın alınmış bir şirket...Almanya'nın Doğu Batı hadisesi kalktıktan sonra Doğu Almanya'da bir takım şirketler özelleştirildi. Bizde bir inşaat şirketi olarak o tarihte Avrupa'da bir inşaat şirketimizin olmasının doğru bir hareket olacağını düşünerek, o tarihte özelleştirilen bu HMB şirketini satın alıyoruz. Hadise böyle başlıyor. Fakat Almanya'da olaylar umduğumuz gibi hiç gelişmedi.... Almanya'daki sosyal kanunlar nedeniyle özelleştirmeden satın alırken içindeki işçiyle birlikte satın almışız, o işçilerin kıdem tazminatı, bir takım sosyal hakları gibi beklenmedik umulmadık olaylarla da karşılaşmışız. Yani yeni bir ülkeye girdiğimiz zaman, ne kadar inceleseniz araştırırsanız oranın kanunlarıyla alakalı olarak, o memlekette yıllardır yaşamış ya da hakikatten orada mukim bir şirket ile mutlaka aranızda bir bilgi eksikliği oluyor. Bu bilgi eksikliğini sıkıntısını da zaman içinde görüyorsunuz. Tecrihen HMB'nin oradaki aktiviteleri geri plana gitti. Fakat Almanya'da bir şirketin varlığı gruba zaman içinde bazı avantajlar getirdi. Örneğin orada²⁸³ adını gördüğümüz Papfen şirketi. Özbekistan'da kurulan iplik fabrikası. Onun makine aksamı, HMB üzerinden Hermes kredisi ile Almanya'nın Exim Bank'ı Hermes, Hermes kredisi ile alınıp da oraya gönderilmiştir. Yani Almanya'da bir şirketiniz olmasa Alman Exim Bank'ı kullanarak böyle bir ithalatı Özbekistan'a aktarmamız mümkün değil. HMB böyle bir fonksiyon icra etmiştir. HMB'nin Almanya'daki inşaat işlerinin durdurulmasından sonra gruba katkısı anlamında söylüyorum. İşte Papfen firmasının malzeme tedarikini yapmıştır. Makine ekipmanı HMB üzerinden gönderilmiştir...Almanya'da bir şirketin olup da Alman Hermes'ini kullanamamam Türkiye'den normal bir ithalatçı olarak gidip Almanya'dan bir mal alacağım, halbuki çok ucuz kaynak tedariki mümkün oluyor Alman Hermes kredisi kullandığım zaman. Dolayısıyla bu şirketlerin ilk kuruluş amaçları her zaman kurduk, satın aldık, çok iyi gitti şeklinde yürümüyor yurt dışındaki işlerde. Ama yan bir takım ürünleri olabiliyor. HMB'nin de böyle yan ürünleri var. HMB şuan bizim Toros'un Samsun'daki fabrikasında tevsii yatırımı yapılıyor, HMB şuan o tevsii yatırımlarıyla alakalı ithal malzeme tedairikinde yardımcı oluyor. Çünkü HMB'de böyle bir know how var. HMB şuan da aktif. Ama HMB'nin ilk kuruluş, ilk satın alınış amacı ile hiç alakası olmayan bir takım nedenlerle aktif. Ama sonuç olarak Almanya'da bir şirketimiz var. Bunun da bu tip yan ürünlerinden şuan da faydalanıyoruz.” (*Burçin Kuzgun, Finansman Koordinatörü, 2013*).

Kuzgun'un Tekstil sektöründe faaliyet gösteren Özbekistan'daki birimleri hakkındaki değerlendirmeleri hem hükümet yetkililerinin dışa açılma

²⁸³ Kuzgun, listedeki işletmeyi kastediyor.

süreçlerinde işadamlarını yabancı ülkelere yanlarına götürmeleri ve bunun Türkiye'deki girişimcilere etkisi bakımından hem de farklı bir sektöre girmenin bazen planlanmayan bir şekilde gerçekleştiğine ilişkin ilginç bir örnek olarak değerlendirilebilir. Kuzgun'un değerlendirmeleri şöyledir.

“O tarihlerde orada onların bir fabrika yapmaya ihtiyaçları var, bizim inşaat şirketimiz var, işte HMB'miz var Almanya'dan makine getirilebilir, biz o işi aslında anahtar teslim fabrika inşaatı biçiminde alıyoruz. Tekfen İnşaat fabrikayı yapıyor, HMB de içine makinaları tedarik ediyor, sonuçta fabrikayı anahtar teslim edeceğiz geleceğiz. Fakat o tarihlerde Demirel Cumhurbaşkanı. Demirel'in de Türkiye Cumhuriyetlere yaptığı bir ziyarette Nihat beyle birlikteler, bizim patronumuz Nihat Gökyiğit ile birlikte. Ve Özbekler de fabrika tamam da biz burayı çalıştıramayacağız, bizim mühendisimiz yok, hammadde var fabrikada geldi kondu da kim çalıştıracak burayı, lütfen kalın ortak olun diyorlar. Nihat Bey de Demirel'in yanında söz veriyor tamam varız, geliyoruz, buradayız, destek oluruz diye. O tarihte 40-60 ortaklı özbeklerle ortak oluyoruz ama zaman içinde % 100 Tekfen haline dönüştü o fabrika. 4000 ton kapasiteli pamuk ipliği üreten bir fabrika.” (*Burçin Kuzgun, Finansman Koordinatörü, 2013*).

Kuzgun, İnşaat dışındaki işletmelerden özellikle Papfen ve HMB'nin çok aktif olduğunu belirtmiş, ticaret ve yatırım başlığı altında listelenen diğer işletmelerin ise zamanında açıldığını, fakat şimdi çok faaliyet göstermediklerini, zamanında bir takım vergi avantajları sağlaması için kurulduğunu, tamamen buldukları ülkenin yasal mevzuatına uygun olarak kurulduklarını, vergilerini ödediklerini belirtmiş ve ileride herhangi bir ticari faaliyet söz konusu olması durumunda hemen devreye girebilmeleri için tutulduklarını belirtmiştir. Kuzgun, TST ile başlayan firmaların, Toros Gübre'ye bağlı birimler olarak kurulduğunu ve zamanında bu birimler üzerinden ithalat yapmanın avantajından dolayı bu birimleri açtıklarını belirtmiştir.

Taahhüt grubundaki uluslararası birimleri değerlendiren Keskin, taahhüt grubunun faaliyetlerin % 65-% 70 seviyesinde ağırlıklarının petrol ve gaz endüstrisi olduğunu, petrol boru hattı, gaz boru hattı, rafineri, petro kimya tesisleri, ham petrol depolama tankları ve her türlü boru hattı inşaa etme işleri ile uğraştıklarını belirtmiştir. İşlerinin geri kalan kısmının ise alt yapı işleri, yol inşaatları ile ilgili olduğunu belirten Keskin, işletmenin petrol ve gaz zengini ülkelerde yer alması gerektiğini belirtmiştir. Keskin'in şu değerlendirmeleri Tekfen İnşaatın uluslararası faaliyetlerinin mantığını anlamak açısından belirtilmesi faydalı olabilir.

“Endüstriyel işlerde rekabet nispeten daha az, kar daha fazla olabiliyor. Çünkü, bina işini % 2-3 kar marjında iyi ustalarla bir sürü yeni bitme müteahhit firma da yapabiliyor. Ne oluyor rekabet çok fazla olabiliyor. İş alma sıklığınız, yüzdeniz, karınız, az oluyor. Zarar edebiliyorsunuz. Alamıyorsunuz, emek sarfediyorsunuz. Attığımız taş ürküttüğünüz kurbağaya değmiyor. O yüzden petrol ve gaz yatırımına öncelik veren, bu alanlarda zengin ülkeleri seçiyorsunuz. Neresi oluyor? İlk akla gelen Arap ülkeleri oluyor. Orta

Doğu, Suudi Arabistan, Abu Dabi, Katar, gaz zengini Türkmenistan, Azerbaycan, petrol zengini, buralara gidiyorsunuz, buralarda petrol boru hatları oluyor. Bütün ülkeler arası yapılan anlaşmaları takip ediyorsunuz. . . . Bizim ilgimiz bu yatırımların, kaynakların fazla olduğu ülkeler oluyor haliyle. Endüstriyel tesisler, her türlü, bizim alanımızda. Mesela gübre tesisleri. Amonyum gübre tesisleri. Mesela Fas. Dünyanın % 70 oranında fosfat cevherine sahip ülkesi. Fosfat tarımın gübrenin temel taşı. O olmazsa olmuyor. Ne yapıyor bunları yatırımları çevirmek istiyor. İşte DAP tesislerimiz var. Diamonyum fosfat. Orada işleniyor, orada kimyasal proseslerden geçiyor. Ülke, oranın yerel idaresi bu tesislere yatırım yapıyor. O zaman ne oluyor, oralara siz ilgi gösteriyorsunuz. Öncelik sebepleri bu alanlarda, bu kaynağı fazla olan, kalkınma planlarını buna göre uygulayan ülkelere girmek. Bizimde faaliyet alanımız bu olduğu için o yüzden bu ülkeleri seçtik. Nispeten yakın ülkeler. Gidip Avustralya’da iş yapmak lojistik maliyetleri artırır. Daha yakın gitmeli gelmeli, lisanı, mevzuatı hakim, düzeni olan, sallantıda olmayan, yatırımlarının devamı gelebilecek nitelikte ülkeleri tercih etmeyi çalışıyoruz. O yüzden bu ülkelere tercihimiz oluyor Tekfen İnşaat olarak. Gidip de petrol ve gaz endüstrisinde hiçbirşeyi olmayan ülkeye girmeyiz biz. Çünkü ağırlığımız bu sektörde. ” (M. Uluç Keskin, *Tekfen İnşaat İş Geliştirme Müdürü, 2013*)

İnşaat sektöründeki ortak girişimlerin nedenlerini belirten Uluç, ortak girişimlerin amacının kendi yeterli olamadıkları alanlarda ‘yeterlilik kriterlerini aşmak ve riski bölmek için’ olduğunu belirtmiştir.

Kuzgun, uluslararası pazarlarda ilk olarak inşaat faaliyetlerinde söz konusu olmasını ülke içi pazarın talep durumuyla ilişkilendirilmiştir ve şu şekilde açıklamıştır.

“Türkiye’de o kadar fazla inşaat şirketi var ki Türkiye’de Türkiye’nin bütün inşaat şirketlerine yetecek kadar proje bile yok belki o tarihlerde. Ya da devlet ihalelerinde fiyatımız tutmuyor ihale alamıyorsunuz ama sektörde kalmak istiyorsunuz. Onun için de yurt dışına açılıyorsunuz. Zaten açılan ilk ülkelerde de, onlarda bu hizmetleri yapacak kendi ekipleri olmamasından kaynaklı yabancı inşaat şirketleri o ülkelere giriyor. . . . Biz sonuçta geçen yıl aldığımız Tüpraş işinin öncesine kadar son 10 yılda Türkiye’de hiç iş yapmadık. Belki 15 yıl. ” (Burçin Kuzgun, *Finansman Koordinatörü, 2013*).

Uluç da Keskin’i doğrulamış ve yurtdışında inşaat-taahhüt işlerini yapma nedenini ülke içinde pazarın yetersizliğine vurgu yaparak şu şekilde açıklamıştır.

“Son 10-15 yılda petrol ve gaz endüstrisinde ağırlıklı faaliyet gösterdiğimiz alanda idarenin ihaleye çıktığı bizim ilgilenebileceğimiz büyüklükte iş yoktu, yatırım yoktu. Onlar bir investment yapmadılar, bir proje yapmadılar. O yüzden bizde o zaman diliminde kaynaklarımızı, gücümüzü yurt dışına, bu ağırlıkta iş yapan, kaynakları olan yatırım planlarını gerçekleştirmek isteyen ülkelere geldik. O yüzden. Belki arada teklif vermişizdir, başarısız olmuşuzdur ufak tefek işlerde ama genelde bizim ne bileyim Socar, Azerbaycan Devlet petrol Şirketi, ne bileyim Katar’ın yol idaresi, böyle arkasında devlet olan yatırımlar, güçlü büyük projeler Türkiye’de çıkmadı o zaman. Yurt dışına kaymamızın son yıllardaki sebebi de inşaat taahhüt sektörü olarak budur. Olsaydı burada yapardık. ” (M. Uluç Keskin, *Tekfen İnşaat İş Geliştirme Müdürü, 2013*)

Batı ülkelerinde inşaat taahhüt faaliyetlerinde bulunmama sebepleri sorulduğunda, Uluç'un değerlendirmeleri hem ülkelerdeki mevzuatın hem de bu sektörde coğrafi uzaklığın nasıl uluslararasılaşmaya engel olabildiğine dair önemli bir değerlendirme olarak görülebilir. Uluç'un değerlendirmesi şöyledir.

“Avrupa Birliğinde biz oranın normlarına, kanunlarına, düzenlemelerine göre çalışmıyoruz, işçi getirmede götürmede bir takım sorunlar oluyor. Dolayısıyla Avrupa ülkelerinde biz çalışmıyoruz.... Mevzuattan dolayı oralara girmiyoruz.... İş yapacağımız coğrafya ona uygun değil ama en önemli sebep mevzuat. İşçi götürmede sorunlar var. Avrupa Birliği'ne üye olmama. Bunlardan dolayı bir takım kısıtları var. Demin söylediğimden ziyade, asıl sebep bu. Mevzuat.... Çok uzak, atıyorum Papua Yeni Gine'ye de gidemezsin. Lojistik maliyetleri artar.... Pek rantabil değil tabi. ” (M. Uluç Keskin, *Tekfen İnşaat İş Geliştirme Müdürü*, 2013)

Uluç'un Suudi Arabistan hakkındaki değerlendirmesi de inşaat sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin ülke seçimini kolaylaştıran bazı faktörlere dikkat çekmesi açısından dikkate değer olduğu ifade edilebilir. Uluç'un değerlendirmesi şu şekildedir.

“Suudi Arabistan'la iş yapıyorsun herşey var. Çivisinden lastiğine kadar, tedarikçisine, taşeronuna kadar, vinç lazım hemen buluyorsun. Öbür yerlerde yok ki. Malzemeyi nereden bulacak, agregayı nereden getirecek. Suudi Arabistanda herşey var. En rahat iş yapılan yer. ” (M. Uluç Keskin, *Tekfen İnşaat İş Geliştirme Müdürü*, 2013)

Genel olarak uluslararasılaşmanın öneminin değerlendirilmesi istendiğinde, Gülveren, uluslararasılaşma olmasaydı Tekfen'in 'bu kadar büyüymeyeceğini ve büyük bir inşaat şirketi olmasında uluslararasılaşmasının çok büyük rolü' olduğunu belirtmiştir. Gülveren'in aşağıdaki değerlendirmesi hem Türkiye'de hem de faaliyet gösterdikleri ülkelerde devleti nasıl dikkate aldıklarını göstermesi açısından önemlidir.

“...Türkiye'de iş yapmak istediğin zaman hükümetler geliyor geçiyor sürekli, işte 10 yıldır AKP, ondan önce koalisyon hükümeti, 50 yıldır bu şirkete baktığım zaman hep böyle bir hükümete tabiyet durumu da var. Ya böyle ne bileyim konut projeleri falan yapacaksın kendin cebinden masrafı harcayıp, sonra satarsın satmazsın o konutları, o işleri yapacaksın gayrimenkul yatırım ortaklığı gibi. Ya da devletten iş alarak büyüyeceksin. Ama bu hükümetle iyisindir mesela, yarın hükümet değişti kötüsün ne olacak. Yani o yüzden uluslararasılaşma sana bundan korunmayı sağlıyor. Türkiye'de her hükümetle iyi olman gerekiyor. Bilmiyorum böyle bir şey mümkün mü? O açıdan önemli. Mesela Türkmenistan'da hükümetle aran bozuldu çıkarsın o ülkeden. Elinde dokuz ülke daha var. Ama sırf Türkiye'de isen ne yapacaksın. ” (Çağlar Gülveren, *Yatırımcı İlişkileri ve Kurumsal Yönetim Koordinatörü*, 2013).

Uluç ise, 'Türkiye'de ne kadar büyük olunursa olunsun sıralamaya girilemeyeceği, belli bir ciro ve hacimde kalınacağını' belirtmiştir. Tekfen'in çok

bilinir bir işletme olduğunu değerlendiren Uluç, yurt dışı pazarlarda çok iyi bilindiklerini ve Türkiye’de inşaat sektöründe sayılı işletmelerden biri olduğunu belirtmiştir. Uluç, holdinge bağlı bir şirket olmanın, girdikleri bazı ihalelerde ana işletme garantisi istendiğini, holding’in bunu sağladığını ve bunun olumlu katkısı olduğunu belirtmiştir. Gülveren, sektörleri nedeniyle geleneksel anlamda yoğun reklam ve pazarlama faaliyetlerinin yapılmadığını ve araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin yapılmadığını belirtmiştir. Faaliyet gösterdikleri ülkelerde hükümetlerinin etkilerinin değerlendirilmesini istendiğinde, Gülveren, uluslararası müşterilerinin büyük çoğunluğu devlet olduğunu, bu yüzden o ülkeye ait yasal veya kurumsal düzenlemelerin işlerini olumsuz etkilemediğini belirtmiştir.

4. 2. 11.) Şahinler Grubu

Şahinler Grubunun temelleri 1982 yılında Almanya'nın Aachen kentinde Santex Moden Şirketi'ni kurmasıyla atılmış olup²⁸⁴, 1984 yılında Konteks şirketi ile Türkiye'de de faaliyete başlayan grup, 1987 yılında holdingleşmiştir²⁸⁵. Grup bugün, tekstil²⁸⁶, turizm²⁸⁷, inşaat²⁸⁸, gıda²⁸⁹, enerji²⁹⁰ ve diğer çeşitli sektörlerde faaliyet göstermekte olup²⁹¹, yaklaşık olarak 12000 çalışana²⁹² sahiptir.

İzleyen tabloda Şahinler Holding'in uluslararası birimleri görülmektedir.

Tablo 92. Şahinler Grubu Uluslararası Profili (2012)²⁹³

	Uluslararası Birim	Ülke	Yıl	Birimin Temel Faaliyet Konusu	İşletmenin Ediniliş Biçimi
1	Şahinler Bulgaria OOD	Bulgaristan	2001	Üretim	Sıfırdan Yatırım
2	Şahinler France SAS	Fransa	1996	Satış ve Pazarlama	Şirket Kurma
3	Şahinler Egypt S. A. E.	Mısır	2006	Üretim	Sıfırdan Yatırım
4	Santex Fashion USA Inc	ABD	1994	Satış ve Pazarlama	Şirket Kurma
5	Santex Moden GMBH	Almanya	1992	Satış ve Pazarlama	Şirket Kurma
6	TheSun Jordan Textile Co.	Ürdün	2004	Üretim	Sıfırdan Yatırım
7	Vestino	Almanya	1992	Satış ve Pazarlama	Şirket Kurma

Kaynak: Holding bilgileri temelinde yazar tarafından oluşturulmuştur.

²⁸⁴ <http://www.sahinlerholding.com.tr/kurumsal/holding-hakkinda-2/>

²⁸⁵ http://www.sahinlerholding.com.tr/themes/sahinler/Yatirimci_iliskileri/23.05.2013_Faaliyet_Belgesi.pdf

²⁸⁶ Bilkont Dış Ticaret ve Tekstil Sanayi A. Ş. , Şahinler Mensucat Sanayi ve Ticaret A. Ş. , Modavizyon Tekstil San. ve Tic. A. Ş. , Belteks Tekstil A. Ş. (<http://www.sahinlerholding.com.tr/sectorler/tekstil/> ; <http://www.sahinlerholding.com.tr/sectorler/tekstil/> ; Burcu Uysal, Basın ve Halkla İlişkiler Sorumlusu, 2013)).

²⁸⁷ San-tur Turizm AŞ. (Clup Mega Star) (<http://www.sahinlerholding.com.tr/firmalarimiz/yurtici/club-mega-saray/> ; Burcu Uysal, Basın ve Halkla İlişkiler Sorumlusu, 2013).

²⁸⁸ Bilkont İnşaat A. Ş. ve Şahinler İnşaat Tic. ve San. A. Ş. (<http://www.sahinlerholding.com.tr/firmalarimiz/yurtici/insaat-proje-muhendislik-ve-mimarlik-sirketlerimiz/> ; Burcu Uysal, Basın ve Halkla İlişkiler Sorumlusu, 2013).

²⁸⁹ Teyvaş Toplu Yemek Hiz. San. ve Tic. A. Ş. (<http://www.sahinlerholding.com.tr/firmalarimiz/yurtici/teyvas/> ; Burcu Uysal, Basın ve Halkla İlişkiler Sorumlusu, 2013).

²⁹⁰ Şahinler Enerji Elektrik Üretim A. Ş. (<http://www.sahinlerholding.com.tr/firmalarimiz/yurtici/sahinler-enerji/> ; Burcu Uysal, Basın ve Halkla İlişkiler Sorumlusu, 2013).

²⁹¹ Avrupa Serbest Bölgesi İşletmeciliği, ServIT Bilişim Sistemleri A. Ş. ve Şahinler Sigorta Aracılık Hizmetleri Ltd. Şti. . (<http://www.sahinlerholding.com.tr/firmalarimiz/yurtici/avrupa-serbest-bolgesi/> ; Burcu Uysal, Basın ve Halkla İlişkiler Sorumlusu, 2013)

²⁹² (Burcu Uysal, Basın ve Halkla İlişkiler Sorumlusu, 2013)

²⁹³ <http://www.sahinlerholding.com.tr/firmalarimiz/yurtdisi/sahinler-bulgaria-ood/>; <http://www.sahinlerholding.com.tr/firmalarimiz/yurtdisi/sahinler-france-sas/>; <http://www.sahinlerholding.com.tr/firmalarimiz/yurtdisi/sahinler-egypt-s-a-e/>; <http://www.sahinlerholding.com.tr/firmalarimiz/yurtdisi/santex-fashion-usa-inc/>; <http://www.sahinlerholding.com.tr/firmalarimiz/yurtdisi/santex-moden-gmbh/>; <http://www.sahinlerholding.com.tr/firmalarimiz/yurtdisi/the-sun-jordan-textile-co-ltd/>; <http://www.sahinlerholding.com.tr/firmalarimiz/yurtdisi/vestino-gmbh/>;

(Burcu Uysal, Basın ve Halkla İlişkiler Sorumlusu, 2013).

Yukarıdaki birimlerin hepsi tekstil sektöründe faaliyet gösteren birimlerdir. İzleyen değerlendirmeler Basın ve Halkla İlişkiler Sorumlusu Burcu Uysal ile Şahinler Grubunun uluslararası birimleri ve grup karakteristikleri üzerine yapılan görüşmenin değerlendirmeleridir.

Uysal, Şahinler Grubunun ilk şirketin Almanya'da kurulduğunu daha sonra Türkiye'de Konteks firmalarını kurarak Türkiye'de üretim faaliyetlerini başladıklarını ve üretilen ürünün Almanya'da satıldığını belirterek grubun bu yönüyle Türkiye'deki holdinglerden farklı olduğunu ifade etmiştir. Almanya'daki ve Fransa'daki birimlerinin Disneyland, Warner Bros, Marvel gibi lisanslı ürünleri olan firmalara diğer uluslararası üretim birimlerinden yaptırılmasını sağlayan pazarlama ve satış birimleri olduğunu belirtmiştir. Mısır'daki birimlerinin konfeksiyon üretimi yapan birim olduğunu ve Türkiye'deki birimlere tedarik yaptığını belirten Uysal, işçilik ucuz olmasının ve üretim bu bölgelere kayması nedeniyle burada sıfırdan yatırım yaptıklarını belirtmiştir. Uysal, ayrıca Mısır'da teşvik aldıklarını belirtmiş ve teşviklerin yatırım kararları için etkili olduğunu belirtmiştir. Bulgaristan'daki birimlerini açma sebebini değerlendiren Uysal, Edirne'de bir konfeksiyon firmaları olduğunu, işgücü maliyeti, vergi avantajları ve lojistik maliyetler nedeniyle bu birimlerini Bulgaristan'a kaydardıklarını belirtmiştir. Vestino firmalarının Almanya'daki 40 yaş üstü bayanlara hitap eden Vestino hazır giyim markalarının çatı şirketi olduğunu ve 70 mağazasının bulunduğunu belirtmiştir. Uysal, bu şirketin pazarlama ve satış yaptığını ve ürünlerini Türkiye'de üretildiğini de belirtmiştir. Ürdün'deki birimlerinin de konfeksiyon üretimi yaptığını belirten Uysal, Ürdün ile ABD arasında söz konusu olan ihracat anlaşmalarının sağladığı avantajlar nedeniyle bu ülkede üretim yaptıklarını belirtmiştir.²⁹⁴ ABD'deki işletmelerinin ise satış birimi olduğunu belirten Uysal, ilk önce Almanya'daki gibi bu ülkeye bir marka ile girildiğini fakat markanın tutanamadığını bu yüzden de şuan sadece satış ve pazarlama faaliyeti gerçekleştirdiklerini belirtmiştir. Genel olarak uluslararasılaşmalarının temelinde yatan nedenler sorulduğunda, Uysal, "tamamen maliyetler ve pazara ulaşım nedeniyle" uluslararasılaştıklarını ve 'riski bölmek'

²⁹⁴ Bu birimlerine ilişkin Şahinler Holding resmi web sitesinde şöyle bir bilgi bulunmaktadır. "USA ile Ürdün arasında yapılan; QIZ (Qualified Industrial Zone) ve FTA (Free Trade Agreement) protokolleri, Ürdün'de üretilen ürünlerin USA'ya vergisiz ve kotasız girişine imkan sağlamaktadır. Bu avantaj Sun Jordan'ın müşterilerinin pazarda daha rekabetçi konumda kalmalarına fırsat tanımaktadır."(Kaynak: <http://www.sahinlerholding.com.tr/firmalarimiz/yurtdisi/the-sun-jordan-textile-co-ltd/>)

amacıyla farklı ülkelerde işletme kurduklarını ifade etmiştir. Uluslararası ortaklıklar kapsamında Zara'ya üretim yaptıklarını belirten Uysal, modavizyon ile Zara'nın üretim konusunda anlaşmaları olduğunu ve Zara'nın bu işletmelerine yatırım yaptığını da belirtmiştir. Yurt dışı birimlerinde 3500 çalışanlarını olduğunu belirten Uysal, aktif olarak Vestino markalarının olduğunu ifade etmiştir. Gerek grup düzeyinde gerekse işletmelerde araştırma geliştirme departmanları olmadığını fakat araştırma geliştirme faaliyetlerin yapıldığını belirtmiştir. Uluslararası pazarlarda Çin, Hindistan ve Hollanda'daki satış ve pazarlama birimleri kapattıklarını belirten Uysal, Mısır haricindeki ülkelerde çok rahat faaliyet gösterdiklerini, en çok Almanya'da iş yapmanın kolay olduğunu ve 'Avrupa'ya çok yakın bir işletmeyiz' diyerek Avrupa pazarını önemsediklerini belirtmiştir. Grupta çoğu yöneticinin Almanya'ya ilişkin deneyimi olduğunu belirten Uysal, yönetim kurulu başkanı Kemal Şahin'in Ekonomi Bakanı Zafer Çağlayan tarafından Ekonomi Bakanlığınca ihracatı geliştirmek için kurulan ülke masaları şeklindeki yapıda Almanya masası koordinatörü olarak atandığını ve Kemal Şahin'in Alman Türk-Alman Ticaret ve Sanayi Odası kurucu başkanı olduğunu da belirtmiştir.

4. 2. 12.) Hayat Grubu

1937 yılında temelleri atılan, 1998 yılında holdingleşen Hayat Grubu, hızlı tüketim, liman işletmeleri, inşaat, ağaç sanayi, enerji olmak üzere farklı sektörlerde faaliyet gösteren ve 10000 civarındaki çalışanı ile faaliyet gösteren bir işletme grubudur.²⁹⁵

Hayat Grubunun uluslararası birimleri Tablo 93’de görülmektedir.

Tablo 93. Hayat Grubu Uluslararası Profili (2012)²⁹⁶

	Uluslararası Birimler	Ülke	Yıl	Birim Temel Faaliyet Konusu	İşletmenin Ediniliş Biçimi
<i>Ağaç Grubu</i>					
1	Kastamonu Romania S. A. (S. C. Prolemn S. A.)	Romanya	1998	Üretim	Satın Alma
2	LLC Kastamonu Integrated Wood Industry	Rusya(Tataristan)	2011	Üretim	Sıfırdan Yatırım
3	Kastamonu Bulgaria A. D. (Gabrovnista A. D.)	Bulgaristan	2001	Üretim	Satın Alma
<i>Tüketici Grubu</i>					
4	Natron Hayat (Natron-Hayat D. O. O.)	Bosna Hersek	2005	Üretim	Ortak Girişim
5	Pars Hayat Production Co.	İran	2009	Üretim	Sıfırdan Yatırım
6	Hayat Bulgaria Chemical OOD	Bulgaristan	1998	Üretim	Sıfırdan Yatırım
7	SARL HAYAT DHC	Cezayir	2005	Üretim	Sıfırdan Yatırım
8	Hayat Marketing LLC. Rusya	Rusya	1999	Satış ve Pazarlama	Şirket Kurma
9	Hayat Chemical Rom S RL	Romanya	2001	Satış ve Pazarlama	Şirket Kurma
10	Hayat Egypt Hygienic Products S. A. E	Mısır	2012	Üretim	Şirket Kurma
11	Hayat Kimya LLC. Rusya	Rusya	2011-2012	Üretim	Sıfırdan Yatırım
12	ABC CHEMICAL IND. CO.	Ukrayna	2000	Üretim	Lisans verme

Grubun ağaç sektöründeki yurt dışı üretim birimlerinde yonga levha üretilmektedir.²⁹⁷ Tüketim grubundaki uluslararası birimlerinden Bosna Hersek’deki

²⁹⁵ İşletme Grubu şirketleri iki bölümde ayrılmaktadır. Bunlar Tüketici Grubu ve Ağaç Grubu şeklindedir. Tüketici grubu altında belirtilen yurt içi işletmeler şunlardır. Hayat Holding A. Ş. , Hayat Kimya Sanayi A. Ş. , Hayat Emlak, Limaş Liman İşlt. A. Ş. , Pars Everest Modern Mağaza Zinciri A. Ş. , Hayat Havacılık ve Araç Kir. LTD. ŞTİ. , Nokta İnşaat A. Ş. Ağaç Grubu altındaki yurt içi işletmeler şöyledir. Kastamonu Entegre Ağaç Sanayi ve Ticaret A. Ş. , Tever Ağaç San. ve Tic. İşl. A. Ş. Yurtdışı birimler Tablo 93’te belirtilmiştir. (<http://www.hayat.com.tr/hakkimizda/hayat-holding.aspx>). Hayat grubunun enerji şirketi Hayat Enerji Elektrik Üretim Sanayi ve Ticaret A. Ş. şirketi olup, 2012 yılında Kastamonu Entegre Ağaç San. A. Ş. bünyesine geçtiği işletmesinin sitesinde belirtilmektedir. (<http://www.hayatenerji.com.tr/tr/hayat-enerji-anasayfa>)

²⁹⁶ Hakkında bilgi alınan birimler sunulmuştur. Hayat grubunun bu birimlerden daha fazla birimi söz konusudur. Ağaç grubunda örneğin, Hollanda’da KEAS International Cooperaief U. A. ve KEAS Holding B. V. , Rusya’da LLC Compass Engineering şirketleri bulunmaktadır. Tüketici grubunda ise Hayat Kimya Sanayi Arabia ev Hayat Chemicals Syria şirketleri bulunmaktadır. Tüketici grubuna ait ayrıca İran, Cezayir, Mısır, Ukrayna ve Bulgaristan’da ofisler bulunmaktadır. (<http://www.hayat.com.tr/hakkimizda/hayat-holding.aspx>; <http://www.hayat.com.tr/global/yurtdisi-ofisler.aspx>)

birimde selüloz, kağıt, mukavva ve kutu üretimi, İran'daki birimde çocuk bezi, temizlik kağıtları ve hijyenik ped, Bulgaristan'daki birimde sıvı deterjan üretimi, Cezayir'deki birimde deterjan, çocuk bezi ve hijyenik ped üretimi gerçekleşmektedir.

²⁹⁸ Bosna Hersek'teki birimlerinde Kraft kağıdı, çimento torbası ve oluklu mukavva üretimi gerçekleşmektedir. ²⁹⁹ Ukrayna'daki birimde ise Hayat Kimya lisansı ile toz ve sıvı deterjan üretimi gerçekleşmektedir.

Hayat grubundan hem Hayat Kimya hem de Kastomonu Entegre işletmelerinden birer yönetici ile mülakat gerçekleştirilmiştir. İzleyen değeldirmeler Hayat grubunun uluslararasılaşması ve grup dinamiklerine yönelik mülakatların değerlendirilmesidir.

Hayat Kimya'nın uluslararası yatırımlarını değerlendiren Sabuncu, yatırım yaptıkları ülkelerde en az 30-35 milyon nüfusun olması gerektiğini ve uluslararası rakiplerinin pek bulunmadığı ülkelere giriş yaptıklarını belirtmiştir. Sabuncu, Bulgaristan yatırımlarının gerekçesini Bulgaristan'ın o tarihte AB'ye aday ülke olmasının önemli olduğunu belirtmiştir. Bosna Hersek'e girişleri için ise pazara ulaşmak amacıyla yaptıklarını belirten Sabuncu, benzer şekilde Cezayir'de pazar için gittiklerini, bu ülkede çok fazla rekabet olmadığını ve ürünlerine ihtiyaç duyulduğunu belirterek burada yatırım yaptıklarını belirtmiştir. İran'a yaptıkları yatırımı değerlendiren Sabuncu, bu ülkedeki en büyük Türk şirketlerinden biri olduklarını, pazara ulaşmak istediklerini belirtmiş ve enerjinin ucuz ve hammaddeye ulaşmanın kolay olduğunu da belirterek bu ülkeye yatırım yaptıklarını belirtmiştir. Genelde kendi özsermayeleri ile tek başlarına yatırım yaptıklarını belirten Sabuncu, rakiplerin çok güçlü firmalar olması nedeniyle daha çok gelişmekte olan ülkelere gittiklerinin altını çizmiştir.

Sabuncu'nun bu değerlendirmesini doğrulayak şekilde Hayat Holding tüketici grubunun yayın organı olan Hayat Global'a özel röportaj veren holding icra kurulu başkanı M. Avni Kiğılı'nın Hayat Kimya'nın yatırım politikasını şu şekilde değerlendirmiştir.

²⁹⁷ <http://www.kastamonuentegre.com.tr/Home.asp?BID=3&Page=4&id=7&Title=kastamonu-romania-sa>; <http://www.kastamonuentegre.com.tr/Home.asp?BID=3&Page=4&id=9&Title=kastamonu-bulgaria-ad>;

<http://www.kastamonuentegre.com.tr/Home.asp?BID=3&Page=4&id=13&Title=russiatataristan>.

²⁹⁸ <http://www.hayat.com.tr/global/fabrikalar.aspx>; <http://www.hayatbg.com/index.php?lang=en&>

²⁹⁹ <http://www.kastamonuentegre.com.tr/Home.asp?BID=3&Page=4&id=8&Title=natron-hayat>

“Hayat Kimya olarak bulunduğumuz her sektörde çok uluslu firmaların global markaları ile mücadele vermekteyiz. Bu çabayı sürdürebilmek için bizim de global olmamız lazım. Artık dünya devleri de kendilerinin esasen hakim oldukları gelişmiş ülke pazarlarında değil, gelişmekte olan ülke pazarlarına ağırlık vermektedirler. Çünkü gelişmiş pazarlar doygunluğa ulaşmış olup, nüfus artışı da bu ülkelerde eksiye dönmüştür. Bu nedenle biz de gelişmekte olan ülke pazarlarına ağırlık vermekteyiz. Bunların arasındaki seçimi ise rekabetin nispeten az olduğu ve teknolojik üstünlüğümüzü ortaya koyabileceğimiz ülkelerden yana yapmaktayız. Tabiatıyla bu ülkelerin gümrük oranları, nakliye avantajları ve bunlardan üçüncü ülkelere yapılacak ihracatın getirisi göz önünde tuttuğumuz kriterler arasında olmaktadır. Örneğin Mısır yatırımı sayesinde Afrika’daki bir çok ülkeye sıfır gümrük bedeli ile girme şansına sahip oluyoruz.” (Kişili, 2013: 6).

Sabuncu, işletmelerinin sürekli büyüdüğünü, uluslararasılaşmalarında pazarlamanın çok önemli olduğunu, markalaşmanın ve marka değerini arttırmanın önemli olduğunu belirtmiştir.³⁰⁰ Araştırma geliştirmeye önem verdiklerini belirten Sabuncu, 2012 yılında ayrı bir direktörlük olarak araştırma geliştirme birimi kurduklarını ve burada 70 civarı çalışanları olduğunu belirtmiştir. Faalüyet gösterdikleri ülkelerdeki hükümet etkilerini değerlendirilmesini istendiğinde Sabuncu, her türlü şartlara uyacak esneklikte olduklarını belirtmiş ve eğer o pazarda iş yapmanın gerekliliğini düşünüyorlarsa şartlarına uyduklarını belirtmiştir. Herhangi bir uluslararası ortaklıklarının olmadığını belirten Sabuncu, sadece Ukrayna’da Hayat lisansı ile ürünlerinin üretimini yaptıklarını belirtmiştir.

Kastamonu Entegre’nin uluslararasılaşma dinamiklerini anlatan Sırçancı, Romanya ve Bulgaristan’daki birimlerinin satın alındığını, daha önce bu ülkelere ihracat yapıldığını ve buradaki pazarlardan daha fazla pay alabilmek için bu pazarlarda birim edinildiğini belirtmiştir. Yatırım yaptıkları ülkelerde hammaddenin bulunması, işçilik ve enerjinin ucuz olmasına dikkat ettiklerini belirten Sırçancı, Romanya ve Bulgaristan’da bunların uygun olduğunu belirtmiştir. Bu ülkelerde sıfırdan yatırımın zor olduğunu belirten Sırçancı, teşviklerden yararlanmak, o bölge ve bölge çevresine mal satışı yapmak ve özelleştirmenin avantajından yararlanmak gibi nedenlerle bu iki ülkeye üretim birimi satın alarak giriş yaptıklarını belirtmiştir. Tataristan’daki yatırımlarını da değerlendiren Sırçancı, burada da teşviklerin söz konusu olması, hammadde kaynaklarının çok ve ucuz olması nedeniyle sıfırdan yatırım gerçekleştirdiklerini belirtmiştir. Bölgesel büyüme strateji izlediklerini belirten Sırçancı, navlun payının yüksek olması nedeniyle uzak yerlere ürünlerini

³⁰⁰ Hayat Kimya’nın öne çıkan markaları şunlardır. Ev bakım kategorisi: Bingo, Has, Test. Hijyen kategorisi: Molped, Molfix, Joly, Evony, Bebem. Temizlik kağıtları kategorisi: Papiya, Familia, Focus, Teno. (<http://www.hayat.com.tr/markalar.aspx>)

satamadıklarını, bu yüzden bölge ülkelerine yatırım yaptıklarını belirterek son 10 yılda işletmelerinin çok hızlı büyüdüğünü belirtmiştir. Sektöründe Türkiye’de hem ihracat hem de üretim birincisi olduklarını belirten Sırçancı, Avrupa’da altıncı, dünya’da onbirinci olduklarını da belirtmiştir. Daha önceden araştırma geliştirme faaliyetlerini her şirketin kendi içerisinde yaptığını belirten Sırçancı, grup düzeyinde yeni bir araştırma geliştirme şirketi kurduklarını belirtmiştir. Faaliyet gösterdikleri ülkelerin eski sosyalist sistemden kalan ülkeler olması nedeniyle, mevzuat konusunda işlerin çok hızlı yürümediğini belirten Sırçancı, faaliyet gösterdikleri ülkelerdeki sistemin çok yavaş olduğunu belirtmiştir. Kültürel yakınlığın faaliyet gösterdikleri ülkeler açısından söz konusu olmadığını belirten Sırçancı, iş yapma açısından Türkiye ile kıyaslanamaz ölçüde geride olduklarını belirtmiştir. Sırçancı ayrıca, faaliyet gösterdikleri pazarlarda kendi sektörlerinden ilk işletme olduklarını da belirtmiştir. Gruba bağlı işletme olmanın faydaları olduğunu belirten Sırçancı, bunları işlerin standartlaşmasında, verimlilik artışı sağlanmasında, genel yönetim operasyonlarında kalite artışı olmasında olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca, Kastamonu’nun yatırımlarından Hayat Kimya’ya da tecrübe aktarımı yapıldığını, aynı şekilde Hayat Kimya’nın yatırımlarındaki tecrübenin Kastamonu Entegre’ye aktarıldığını belirten Sırçancı, bu birimlerin herhangi bir yatırımlarında diğer işletmeyi de hesaba katarak arsa satın alınmasında daha büyük bir yer satın alındığını belirtmiştir. Bir işletmenin ithalat, ihracat, satış ağı vb. bağlantılarının yapıldığı için diğer işletmenin yatırımlarını kolaylaştırdığını ifade eden Sırçancı, elde edilen tecrübenin grup içindeki işletmelere aktarımının yapıldığını ve bunun çok önemli bir avantaj olduğunu belirtmiştir. Sırçancı, Hayat Kimya’nın yöneticisinin Kastamonu Entegre’nin işine doğrudan yardımcı olabildiğini, böylelikle yeni yatırımlarda önceki yatırımlarda yaşanan sıkıntılar ile karşılaşmadığını belirtmiştir. Uluslararası ortaklıklarının olmadığını belirten Sırçancı, işletmelerinin güvenilir ve iş yapılmak istenen bir işletme olduğunu, işletmenin sektör tecrübesinin çok fazla olduğunu, yenilikleri yakından takip ettiklerini, finansal açıdan güçlü olduğunu ve güçlü bir satış ağına sahip olduklarını belirtmiştir. Temel olarak uluslararasılaşmasında hammaddeleri olan odunun bol bulunduğu ve pazara yakın yerlere yatırım yaptıklarını belirten Sırçancı, büyümenin kendi sektörleri için gerekli olduğunu, iflas

eden firmaları satın aldıklarını, ölçek ekonomilerinden yararlanmanın gerekli olduğunu belirtmiştir.

5. SONUÇ

Bu araştırmada Türkiye'deki iktisadi olarak hakim örgütsel form olan işletme gruplarının uluslararasılaşmaları incelenmiştir. Bu incelemede öncelikle Türkiye'de faaliyet gösteren işletme gruplarını listeleyen standart bir listenin bulunmamasından dolayı araştırmanın görgül zeminini oluşturması için bir işletme grubu listesi oluşturulmuştur. Bu liste için Türkiye'deki en büyük işletme sıralama araştırmalarından üçünden yararlanılmıştır. Bu sıralama araştırmaları Capital 500 Türkiye (2010), Fortune 500 Türkiye (2010) ve İstanbul Sanayi Odası En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu (2010) ve En Büyük 500 Sanayi (2010) kuruluşu listeleridir. Listelerdeki işletmeler tek tek incelenmiş ve hangilerinin işletme grubuna bağlı hangilerinin bağlı olmadığı tespit edilmiştir. Listelerdeki işletme grupları tek bir liste haline getirildiğinde Ek 6. 'da belirtilen 140 işletme grubuna ulaşılmıştır. Araştırmanın modeli kapsamında analize konu edilen değişkenleri için 140 işletme grubu üzerine taramalar yürütülmüş ve hem grup karakteristiklerine hem de uluslararası profillerine ilişkin veriler derlenmiştir. Bu taramalarda yedi işletme grubuna ait sağlıklı veri toplanamadığı için araştırmaya dahil edilmemiştir.³⁰¹ Bu araştırmada Ek 7'de yurt dışında en az bir birimi bulunan 75 işletme grubu ve Ek 6'da sunulan uluslararası pazarlarda herhangi bir operasyon birimi bulunmayan 58 işletme grubuna ait veriler analiz edilmiştir. Ayrıca 12 işletme grubuna bağlı yöneticiler ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Genel olarak kantitatif analizler bölümde yapılan analizleri özetleyecek olursak kısaca yapılan analizler ve temel bulgular şu şekildedir.

133 Türk İşletme Grubunun Özelliklerinin Birbirleri İle Korelasyonu: (1) Faaliyet süresi ile endüstri çeşitlenmesi, çalışan sayısı ve toplam işletme sayısı arasında düşük düzeyde pozitif korelasyonlar, (2) Endüstri çeşitlenmesi ile çalışan sayısı ve toplam işletme sayısı arasında yüksek pozitif korelasyonlar, faaliyet süresi ile düşük pozitif korelasyon, (3) Çalışan sayısı ile faaliyet süresi arasında düşük pozitif korelasyon, endüstri çeşitlenmesi ve toplam işletme sayısı yüksek pozitif korelasyon söz konusudur.

³⁰¹ Bu işletme grupları şunlardır. Eser Holding, Eti Şirketler Grubu, Hey Group, Kayı Grubu, Şa-Ra Grup, Tellioglu Şirketler Grubu ve Yalınkaya Holdingtir.

Uluslararası Birime Sahip 75 İşletme Grubu İle Herhangi Bir Uluslararası Birime Sahip Olmayan 58 İşletme Grubunun Grup Karakteristiklerinin Bağımsız İki Örneklem T Testi İle Kıyaslanması: Faaliyet süresi, endüstri çeşitlendirmesi, çalışan sayısı ve toplam işletme sayısı açısından iki grup arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar söz konusudur. Herhangi bir ülkede uluslararası birimi bulunan işletme gruplarının faaliyet sürelerinin bulunmayanlara göre daha uzun olduğu, endüstri çeşitlenmesi açısından herhangi bir ülkede uluslararası birimi bulunan işletme gruplarının bulunmayanlara göre daha fazla çeşitlendikleri, hem çalışan sayısı hem de gruba bağlı işletme sayısı dikkate alındığında uluslararası birime sahip olan işletme gruplarının bulunmayanlara göre daha yüksek ortalama skorlara sahiptirler.

Uluslararası Birime Sahip Olmada İşletme Grubu Özelliklerinin Anlamlı Etkisi Olup Olmadığının Sınanması İçin İkili Lojistik Regresyon Analizi: 75 Uluslararası birime sahip işletme grubu, 58 uluslararası birime sahip olmayan işletme grubu özellikleri temelinde işletme grubunun en az bir tane uluslararası birime sahip olma olasılığı üzerinde bir modelde endüstri çeşitlenmesi ile çalışan sayısının etkisi pozitif iken bir modelde sadece toplam işletme sayısının etkisi pozitifdir. Büyüklük arttıkça işletme grubunun en az bir uluslararası birime sahip olma olasılığı artmaktadır.

Uluslararası Pazarlarda Üretim Birimine Sahip Olan 43 İşletme Grubu İle Üretim Birimine Sahip Olmayan 90 İşletme Grubunun Grup Karakteristiklerinin Bağımsız İki Örneklem T Testi İle Kıyaslanması: Yurtdışında üretim birimi olan işletme grupları olmayanlara göre daha fazla endüstride çeşitlendikleri, daha fazla çalışana sahip oldukları ve toplam işletme sayılarının daha fazla olduğu istatistiksel açıdan anlamlıdır. (Faaliyet süresinin etkisi % 10 anlamlılık seviyesinde geçerlidir).

Uluslararası Üretim Birime Sahip Olmada İşletme Grubu Özelliklerinin Anlamlı Etkisi Olup Olmadığının Sınanması İçin İkili Lojistik Regresyon Analizi: Yurt dışında üretim birimine sahip olan 43 işletme grubunu ve yurt dışında üretim birimine sahip olmayan 90 işletme grubunun özellikleri temelinde yurt dışında üretim birimine sahip olma olasılığını hem çalışan sayısı hem de gruba bağlı toplam işletme sayısı pozitif olarak etkilemektedir. Faaliyet süresi ve endüstri çeşitlendirmesi uluslararası üretim birimine sahip olma olasılığına etkisi istatistiksel olarak söz konusu değildir.

Yurtdışında Üretim Birimine Sahip Olan İşletme Grupları, Üretim Birimi Bulunmayan Fakat Yurtdışında Operasyon Birimi Bulunan İşletme Grupları ve Yurt Dışında Herhangi Bir Operasyon Birimi Bulunmayan İşletme Grupları Kategorilerinin Grup Karakteristiklerini Karşılaştırmak İçin Varyans Analizi: Yurtdışında üretim birimine sahip olan işletme grupları (43), üretim birimi bulunmayan fakat yurtdışında operasyon birimi bulunan (32) ve yurt dışında herhangi bir operasyon birimi bulunmayan (58) işletme gruplarının grup karakteristiklerini karşılaştırmak için yapılan varyans analizi sonuçlarına göre, endüstri çeşitlendirmesi, faaliyet süresi, çalışan sayısı ve toplam işletme sayısı açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar söz konusudur. (Faaliyet süresindeki farklılık ancak % 10 anlamlılık düzeyinde söz konusudur. $P=0,053$). Ortalamalar incelendiğinde endüstri çeşitlenmesi, faaliyet süresi, çalışan sayısı ve toplam işletme sayısı açısından en yüksek ortalama skora sahip olan kategoriden en düşük ortalama skora sahip kategori, sırasıyla, (1) yurt dışında üretim birimine sahip işletme grupları, (2) üretim haricinde yurt dışında birimi bulunan işletme grupları ve (3) uluslararası birimi olmayan işletme grupları şeklindedir. Farklılıkların nedenleri incelendiğinde, yurt dışında üretim birimine sahip işletme gruplarının endüstri çeşitlenmeleri hem yurt dışında herhangi bir operasyon birimi bulunmayan ve üretim birimi bulunmayan fakat yurtdışında operasyon birimi bulunan işletme gruplarından daha fazladır. Üretim birimi bulunmayan fakat yurtdışında operasyon birimi bulunan işletme gruplarının endüstri çeşitlenmeleri de uluslararası birimi bulunmayan işletme gruplarından daha fazladır. Bu farklılıklar istatistiksel açıdan anlamlıdır. Faaliyet süresi değerlendirildiğinde kategoriler arasındaki farklılık endüstri çeşitlenmesinde olduğu gibidir. Fakat (2) üretim haricinde yurt dışında birimi bulunan işletme grupları ve (3) uluslararası birimi olmayan işletme grupları kategorileri arasındaki farklılık ancak % 10 anlamlılık düzeyinde söz konusudur. Çalışan sayısı açısından da değerlendirildiğinde önceki iki değişkende olduğu gibi farklılıklar söz konusudur. Çalışan sayısı değişkeninde de (2) üretim haricinde yurt dışında birimi bulunan işletme grupları ve (3) uluslararası birimi olmayan işletme grupları kategorileri arasındaki farklılık ancak % 10 anlamlılık düzeyinde söz konusudur. Toplam işletme sayısı açısından grup farklılıkları değerlendirildiğinde önceki değişkenlerde olduğu gibi yurt dışında

üretim birimine sahip işletme grupları ile üretim haricinde yurt dışında birimi bulunan işletme grupları, yurt dışında üretim birimine sahip işletme grupları ile uluslararası birimi olmayan işletme grupları ve üretim haricinde yurt dışında birimi bulunan işletme grupları ile yurt dışında üretim birimine sahip işletme grupları arasındaki farklılıklar istatistiksel olarak anlamlıdır.

Herhangi Bir Uluslararası Birime Sahip Olmama Durumu da Hesaba Katılarak İşletme Gruplarının Sahip Oldukları Yurt Dışı Birim Sayısı, İşletme Gruplarının Sahip Oldukları Yurt Dışındaki Toplam İşletme Sayısı ve İşletme Gruplarının Faaliyet Gösterdikleri Ülke Sayısı Üzerinde İşletme Gruplarının Grup Karakteristiklerinin Etkisinin Sıralı Lojistik Regresyon Analizleri İle Sınanması: (1) Şube ve Ofislerle Birlikte İşletme Grubunun Yurt Dışı Birime Sahip Olma ve Sahip Olduğu Birimlerdeki Sayısal Artış (Hiç yurt dışı birime sahip olmama durumu da dahil): Çalışan sayısının modellere konu edildiği beş alternatif model kategorisinin sınamalarında üç modelde faaliyet süresi (iki modelde eğer anlamlılık düzeyi % 10 kabul edilirse), dört modelde endüstri çeşitlendirmesi (bir modelde eğer anlamlılık düzeyi % 10 kabul edilirse), dört modelde çalışan sayısının işletme gruplarının yurt dışında birim sahibi olma ve sahip olduğu birimlerdeki sayısal artışa pozitif etkisi söz konusudur. İşletme grubuna bağlı toplam işletme sayısının modellere konu edildiği beş alternatif model kategorisinin sınamalarında iki modelde faaliyet süresi (bir modelde eğer anlamlılık düzeyi % 10 kabul edilirse), dört modelde toplam işletme sayısının işletme gruplarının yurt dışında birim sahibi olma ve sahip olduğu birimlerdeki sayısal artışa pozitif etkisi söz konusudur. (2) İşletme Gruplarının Şirketler Düzeyinde Yurt Dışındaki Birime Sahip Olma ve Sahip Olduğu Birimlerdeki Sayısal Artış (Hiç yurt dışı birime sahip olmama durumu da dahil): Çalışan sayısının modellere konu edildiği beş alternatif model kategorisinin sınamalarında beş modelde faaliyet süresi (iki modelde eğer anlamlılık düzeyi % 10 kabul edilirse), endüstri çeşitlendirmesi (bir modelde eğer anlamlılık düzeyi % 10 kabul edilirse), çalışan sayısının işletme gruplarının yurt dışında birim sahibi olma ve sahip olduğu birimlerdeki sayısal artışa pozitif etkisi söz konusudur. Toplam işletme sayısının modellere konu edildiği beş alternatif model kategorisinin sınamalarında üç modelde faaliyet süresi (bir modelde eğer anlamlılık düzeyi % 10 kabul edilirse) ve dört modelde toplam işletme sayısı işletme gruplarının yurt dışında birim sahibi olma

ve sahip olduğu birimlerdeki sayısal artışa pozitif etkisi söz konusudur. (3) Faaliyet Gösterilen Ülke Sayısındaki Artış (Hiçbir ülkede faaliyet göstermeme durumu da dahil): Çalışan sayısının modellere konu edildiği beş alternatif modelden iki modelde faaliyet süresi (bu iki modelde eğer anlamlılık düzeyi % 10 kabul edilirse), endüstri çeşitlendirmesi ve çalışan sayısının herhangi bir ülkede faaliyet gösterme durumuna ve faaliyet gösterilen farklı ülke sayısındaki artışa pozitif etkisi söz konusudur. Toplam işletme sayısının dahil edildiği beş alternatif modelin ikisinde faaliyet süresi (bu iki modelde eğer anlamlılık düzeyi % 10 kabul edilirse), endüstri çeşitlendirmesi ve çalışan sayısının işletme gruplarının en az bir ülkede faaliyet gösterme durumuna ve faaliyet gösterdikleri ülke sayısındaki artışa pozitif etkisi söz konusudur. Toplam işletme sayısının dahil edildiği modellerde, sınanan alternatif beş modelden bir modelde endüstri çeşitlendirmesi (bu modelde eğer anlamlılık düzeyi % 10 kabul edilirse), üç modelde faaliyet süresi (bu üç modelde eğer anlamlılık düzeyi % 10 kabul edilirse), beş modelde toplam işletme sayısının herhangi bir ülkede faaliyet gösterme durumuna ve faaliyet gösterilen farklı ülke sayısındaki artışa pozitif etkisi söz konusudur.

En Az Bir Uluslararası Birime Sahip Olan İşletme Gruplarının Grup Karakteristiklerinin Sahip Olunan Uluslararası Birim Sayısına Etkisinin Sınanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizleri: (1) İlk analizde, toplam yurt dışı birim sayısı bağımlı değişken olarak alınmıştır. Bağımsız değişkenler ise işletme grubunun faaliyet süresi, endüstri çeşitlenmesi, yıl olarak uluslararası deneyim süresi, ev sahibi ülke sayısı temelinde uluslararası deneyim, işletme grubunun grup düzeyinde çalışan sayısı ve yine grup düzeyinde toplam işleme sayısı alınmıştır. Uluslararası deneyim için şuan faaliyette bulunan yurtdışı birimlerin en eskisinin faaliyet süresi ve faaliyet gösterilen ülke sayısı değişkenleri temsilen alınmıştır. İşletme grubunun büyüklüğünü temsilen ise işletme grubunun toplam çalışan sayısı ve toplam işletme sayısı değişkenleri alınmıştır. Bu değişkenler için ayrı ayrı modeller sınanmıştır. Böylelikle toplam yurt dışı birim bağımlı değişkeni için dört ayrı model sınanmıştır. İlk analizde alternatif dört model sınanmıştır. Yıl temelli uluslararası deneyim ve faaliyet gösterilen ülke sayısı temelli uluslararası deneyim dört modelde de toplam yurt dışı birim sahipliğine pozitif etkisi söz konusudur ve bu etki istatistiksel olarak anlamlıdır. Üç modelde işletme grubunun büyüklüğünün

toplam yurt dışı birim sahipliğine etkisi pozitifdir ve bu etkiler de istatistiksel açıdan anlamlıdır (İki modelde toplam çalışan sayısı anlamlıdır). Endüstri çeşitlendirmesi ise iki modelde anlamlı olup bu modellerden birinde etkisi pozitif iken diğerinde negatiftir. Faaliyet süresi ise hiçbir modelde anlamlı bir etkisi olmadığı bulunmuştur. Açıklama gücü en yüksek olan model, ilgili analizde Model 4 olup, sınanan bu modele göre toplam yurt dışı birim sahipliğinde endüstri çeşitlendirmesi, faaliyet gösterilen ülke sayısı ve toplam işletme sayısı değişkenlerinin istatistiksel olarak anlamlı etkileri söz konusudur. Endüstri çeşitlendirmesinin etkisi negatif, diğerlerinin etkisi ise pozitifdir. (2) İkinci analizde, şirket düzeyinde sahip olunan yurtdışı birim sayısı bağımlı değişken olarak alınmıştır. Sınanan dört alternatif modelin hiç birisinde faaliyet süresinin anlamlı bir etkisi söz konusu değildir. Endüstri çeşitlendirmesinin sadece bir modelde anlamlı etkisi söz konusudur ve bu etki pozitif yönlüdür. Dört modelde de uluslararası deneyimin istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü etkisi söz konusudur. İşletme grubu büyüklüğünün sadece toplam işletme sayısı ile temsil edilen iki modelde istatistiksel açıdan anlamlı etkisi söz konusudur. Bunların etkisi de pozitifdir. Açılma gücü en yüksek model Model 4 olup bu modelde sadece uluslararası deneyim ve işletme grubu büyüklüğünün anlamlı ve pozitif etkileri söz konusudur. (3) Üçüncü analizde işletme gruplarının faaliyet gösterdiği farklı ülke sayılarının bağımlı değişken olarak alınmıştır. Sınanan iki modelde endüstri çeşitlendirmesi, uluslararası deneyim (yıl) ve işletme grubu büyüklüğünün bağımlı değişken üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü etkisi söz konusudur.

Sahip Olunan Birimlerin Gelişmiş Ülkede Bulunma Gelişmekte Olan Ülkede Bulunma Durumuna Göre İşletme Gruplarının Karakteristiklerinin Bağımsız İki Örneklem T Testi İle Kıyaslanması: Gelişmiş ülkelerdeki birimler ile gelişmekte olan ülkelerdeki birimlere sahiplik temelinde iki ayrı grup olarak değerlendirildiğinde, işletme grubunun faaliyet süresi, işletme grubun endüstri çeşitlenmesi ve işletme grubu toplam çalışan sayısı açısından iki grup arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Farklılıkların nedenlerine değinecek olursak, gelişmiş olan ülkelerde birime sahip olan işletme gruplarının faaliyet sürelerinin gelişmekte olan ülkelerde birime sahip olanlara göre daha uzun olduğu, daha fazla endüstride çeşitlendikleri ve daha fazla çalışana sahip oldukları görülmektedir.

Sahip Olunan Birimin Gelişmiş Ülke-Gelişmekte Olan Ülkede Olma Durumuna Birimin Kurulma Motivasyonu, İşletme Gruplarının Karakteristikleri ve Kurumsal Mesafenin Etkilerinin İkili Lojistik Regresyon Analizi ile Sınanması: (1) İlk analiz ofis veya şubelerin de dahil edilmesiyle toplam yurt dışı birimleri üzerine yapılan analizlerdir. Sekiz alternatif model sınanmıştır. Gelişmiş ülke geliştirmekte olan ülke ikiliğinde, gelişmiş ülkede birim sahipliği veya geliştirmekte olan ülkede birim sahipliği olasılığı üzerinde uluslararası deneyim ve kurumsal uzaklık değişkenlerinin bir etkisi olmadığı görülmektedir. Faaliyet süresi değişkeninin etkisi güçsüzdür. Sadece dört modelde ve eğer % 10 anlamlılık düzeyi kabul edilirse faaliyet süresi değişkeninin anlamlı bir etkisi söz konusudur. Faaliyet süresinin % 10 anlamlı düzeyinde anlamlı çıkan etkileri ise işletme gruplarının gelişmiş ülkelerde birim sahibi olma olasılığını arttırıcı etki yaptıkları görülmektedir. Pazar arama motivasyonu ve endüstri çeşitlendirmesi değişkenlerinin ise gelişmiş ülkede birim sahipliğini olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Bir başka ifadeyle, yurt dışında sahip olunan birimin pazar arama motivasyonu ile yapılması ile işletme grubunun endüstri çeşitlendirmesinin artması işletme yurt dışındaki birimin gelişmiş ülkede bir birim olma olasılığını arttırmaktadır. Hem işletme grubuna ait toplam çalışan sayısı hem de işletme grubuna bağlı toplam işletme sayısı ile temsil edilen işletme grubu büyüklüğü ise modellerde gelişmiş ülkede birim sahipliğini olasılığına azaltıcı etki yaptığı görülmektedir. Bir başka ifadeyle işletme grubuna bağlı yurt dışındaki bir birimin işletme grubu büyüklüğü arttıkça gelişmiş ülkede olma olasılığı azaltmaktadır. (2) İkinci analiz sadece şirket düzeyindeki yurt dışı birimler üzerine yapılan analizlerdir. Pazar arama motivasyonu ve faaliyet süresinin işletme gruplarının gelişmiş ülkede birim sahibi olma olasılıklarını arttırdıkları görülmektedir. Faaliyet süresi değişkeni sadece 2 modelde % 10'luk anlamlılık düzeyinde bu etki anlamlı iken diğerlerinde % 5 ve altındadır. Endüstri çeşitlendirmesi, işletme grubu büyüklüğü için işletme grubuna bağlı toplam işletme sayısının temsil olarak modellerde anlamlı ve pozitif yönlü etkisi olduğu görülmektedir. Bu modellerde endüstri çeşitlendirmesi arttıkça işletme gruplarının gelişmiş ülkede birim sahibi olma olasılıkları artmaktadır. İşletme grubu büyüklüğünün ise sadece toplam işletme sayısı ile temsil edilmesi durumunda modellerdeki etkisi söz konusu olup, etkisinin yönü negatiftir. Bir başka ifadeyle

toplam işletme sayısı arttıkça işletme grubunun gelişmiş ülkede birim sahipliği olasılığı azalmaktadır. Kurumsal uzaklık (2) değişkeni açısından değerlendirildiğinde bu değişken de sadece dört modelde, eğer anlamlılık düzeyi % 10 düzeyi gözetilecek olursak söz konusudur. Bu modellere göre Türkiye ile işletme grubunun yurt dışı biriminin bulunduğu ülke arasındaki kurumsal uzaklık arttıkça işletme grubunun gelişmiş ülkede birim sahibi olma olasılığı artmaktadır.

Yurt Dışı Birimlerin Giriş Şekline Birimin Kurulma/Edinilme Motivasyonu, İşletme Gruplarının Karakteristikleri ve Kurumsal Mesafenin Etkilerinin Çok Kategorili Regresyon Analizi İle Sınanması: (1) İlk analiz, ofis ve şubelerin dahil olduğu yurt dışı birimlerin yeni girişim, ortak girişim ve satın alma yolu ile kurulma durumları üzerinde birimin kurulma motivasyonu, işletme gruplarının karakteristikleri (faaliyet süresi, endüstri çeşitlendirmesi, işletme grubu büyüklüğü, uluslararası deneyim) ve kurumsal mesafenin etkilerinin çok kategorili regresyon analizi ile sınanmasıdır. Faaliyet süresi değişkeninin etkisi uluslararası deneyim için faaliyet gösterilen ev sahibi ülke sayısının dikkate alındığı modellerde genel olarak anlamlıdır. Bu modellerde faaliyet süresi arttıkça yeni girişim ve ortak girişim giriş şekillerinin olasılığı satın alma giriş şekline göre ve ortak girişim giriş şeklinin olasılığı yeni girişim giriş şekline göre artmakta iken satın alma giriş şeklinin olasılığı yeni girişim giriş şekline göre azalmaktadır. Modellerde endüstri çeşitlendirmesi değişkeninin genel olarak etkisi şöyledir. Endüstri çeşitlendirmesi arttıkça yeni girişim ve ortak girişim giriş şekillerinin olasılıkları satın alma giriş şekline göre azalacaktır. Bütün modellerde anlamlı çıkan bir diğer ilişki, endüstri çeşitlendirmesi arttıkça satın alma şeklinin olasılığının yeni girişim giriş şekline göre artacağıdır. Araştırmada uluslararası deneyim için alternatif iki değişkenin temsiliyeti kabul edilmiştir. İlki, işletme gruplarının yurt dışında faaliyet gösteren birimlerinin en eskisinin faaliyet süresidir. İkincisi de işletme grubunun faaliyet gösterdiği farklı ev sahibi ülke sayısıdır. Dört modelde analize konu edilen yıl temelli uluslararası deneyim değişkenini dikkate aldığımızda, modellerin hepsinde, uluslararası deneyim arttıkça yeni girişim giriş şekli ile ortak girişim giriş şeklinin olasılıkları satın alma giriş şekline göre artarken, satın alma giriş şeklinin olasılığı da yeni girişim giriş şekline göre azalmaktadır. Dört modelde analize konu edilen faaliyet gösterilen ev sahibi ülke sayısı temelli uluslararası deneyim değişkeninin ise sadece iki modelde

anamlı etkileri söz konusudur. Değişkenin etkileri ise şu şekildedir. Yurt dışında faaliyet gösterilen ülke sayısı arttıkça yeni girişim giriş şekli ve ortak girişim giriş şeklinin olasılıkları satın alma giriş şekline göre azalırken, satın alma giriş şeklinin olasılığı yeni girişim giriş şekline göre artmaktadır. İki alternatif kurumsal uzaklık değişkeninin kullanıldığı modellerde kurumsal uzaklığın giriş şekilleri üzerine herhangi bir etkisi olmadığı görülmüştür. Pazar arama motivasyonu değişkeni açısından değerlendirdiğimizde bütün modellerde anlamlı çıkan ilişki şu şekildedir: Pazar arama motivasyonu, yeni girişim giriş şeklinin olasılığın satın alma giriş şekline göre artırırken, satın alma giriş şeklinin olasılığını yeni girişim giriş şekline göre azaltmaktadır. (2) İkinci analiz, ofis ve şubeler haricinde sadece şirket düzeyinde yurt dışı birimlerin yeni girişim, ortak girişim ve satın alma yolu ile kurulma durumları üzerinde birimin kurulma motivasyonu, işletme gruplarının karakteristikleri (faaliyet süresi, endüstri çeşitlendirmesi, işletme grubu büyüklüğü, uluslararası deneyim) ve kurumsal mesafenin etkilerinin çok kategorili regresyon analizi ile sınımanmasıdır. Yapılan sınamaların sonucunda faaliyet süresi, endüstri çeşitlendirmesi ve işletme grubu büyüklüğü için alınan değişkenlerin anlamlı ilişkileri söz konudur. Şirket düzeyinde birimleri esas alınarak yapılan sınamada faaliyet süresinin etkisini değerlendirecek olursak, bu değişken genel olarak uluslararası deneyimin ev sahibi ülke sayısı olarak dikkate alındığı modellerde anlamlı ilişkiler üretmiştir. Bu modellere göre faaliyet süresi arttıkça ortak girişim giriş şeklinin olasılığı hem satın alma hem de yeni girişim giriş şekline göre artmaktadır. Yine faaliyet süresi arttıkça yeni girişim giriş şeklinin olasılığı satın almaya göre artarken, satın alma giriş şeklinin olasılığı da yeni girişime göre azalmaktadır. Endüstri çeşitlendirmesini değerlendirdiğimizde ise, bu değişken de uluslararası deneyim için yurt dışında sahip olunan birimlerin en eskisinin faaliyet süresini dikkate aldığımız modellerde genel olarak anlamlı ilişkiler üretmiştir. Bu modellere göre endüstri çeşitlendirmesi arttıkça yeni girişim giriş şeklinin olasılığı satın alma giriş şekline göre, ortak girişim giriş giriş şeklinin olasılığı hem satın alma giriş şekline hem de yeni girişim giriş şekline göre azalmaktadır. Satın alma giriş şeklinin olasılığı ise endüstri çeşitlendirmesi arttıkça yeni girişim giriş şekline göre artmaktadır. Uluslararası deneyim açısından değerlendirecek olursak, dört modelde deneyim için yurt dışında faaliyet gösteren birimlerin en eskisinin faaliyet süresi

dikkate alınmıştır. Bu değişkenin giriş türleri açısından etkisi şu şekildedir. Uluslararası deneyim arttıkça yeni girişim ve ortak girişim giriş şekilleri arttıkça satın alma giriş şekline olasılığı artmakta iken, satın almanın olasılığı yeni girişime göre azalmaktadır. Uluslararası deneyim için işletme grubunun faaliyet gösterdiği ülke sayının dikkate alındığı dört modelden sadece ikisinde bu değişkenin anlamlı etkisi söz konusudur. Bu modellere göre, ev sahibi ülke sayısı arttıkça, yeni girişim ve ortak girişim şekillerinin olasılıkları satın alma giriş şekline göre azalmakta, satın alma giriş şeklinin olasılığı ise yeni girişim giriş şekline göre artmaktadır. Çalışan sayısı esaslı işletme grubu büyüklüğünün giriş şekli üzerindeki etkisini değerlendirecek olursak, çalışan sayısı arttıkça ortak girişim giriş şeklinin olasılığı dört modelden ikisinde satın alma giriş şekline göre dört modelin dördünde de yeni girişim şekline göre artmaktadır. Toplam işletme sayısının dahil edildiği dört modelde ise şu ilişki söz konusudur. Toplam işletme sayısı arttıkça, yeni girişim giriş şeklinin olasılığı satın alma giriş şekline göre azalmakta, satın alma giriş şeklinin de olasılığı yeni girişim giriş şekline göre artmaktadır. Kurumsal uzaklık ve pazar arama motivasyonlarının şirket düzeyindeki modellerde herhangi etkisi olmadığı görülmektedir. (3) Üçüncü analiz, ofis ve şubelerin dahil olduğu yurt dışındaki üretim birimi olmayan ve olan birimlerin ayrımı temelinde yeni girişim, ortak girişim ve satın alma yolu ile kurulma durumları üzerinde birimin kurulma motivasyonu, işletme gruplarının karakteristikleri (faaliyet süresi, endüstri çeşitlendirmesi, işletme grubu büyüklüğü, uluslararası deneyim) ve kurumsal mesafenin etkilerinin çok kategorili regresyon analizi ile sınanmasıdır. Üretim birimi olmayan birimler açısından şu analiz sonuçlarına ulaşılmıştır. Modelleri genel olarak değerlendirecek olursak, faaliyet süresi değişkeninin etkisi genel itibariyle şu şekildedir. Faaliyet süresi arttıkça yeni girişim giriş şeklinin olasılığı satın alma giriş şekline göre artmakta, satın alma giriş şeklinin olasılığı ise yeni girişim giriş şekline göre azalmaktadır. Belirtilen bu ilişkiler sekiz modelin altısında söz konusudur. Bütün modellerde, faaliyet süresi arttıkça ortak girişim giriş şeklinin de olasılığı hem satın alma giriş şekline göre hem de yeni girişim giriş şekline göre artacaktır. Endüstri çeşitlendirmesi açısından değerlendirecek olursak bütün modellerde, endüstri çeşitlendirmesi arttıkça yeni girişim ve ortak girişim giriş şekillerinin olasılıkları satın alma giriş şekline göre, ortak girişim giriş şeklinin olasılığı da yeni girişim giriş

şekline göre azalmaktadır. Endüstri çeşitlendirmesi arttıkça, satın alma giriş şeklinin olasılığı yeni girişim giriş şeklinin olasılığına göre artmaktadır. Uluslararası deneyim değişkeninin etkisi değerlendirildiğinde, yıl temelli uluslararası deneyimin dikkate alındığı modellerde, uluslararası deneyim arttıkça, yeni girişim ve ortak girişim giriş şekillerinin satın alma giriş şekline göre olasılıkları artmakta, satın alma giriş şeklinin olasılığı da yeni girişim giriş şekline göre azalmaktadır. Ev sahibi ülke sayısı değişkeni dikkate alındığında ise, iki modelde ev sahibi ülke sayısı arttıkça yeni girişim ve ortak girişim giriş şekillerinin olasılıkları satın alma giriş şekline göre azalmakta iken, satın alma giriş şeklinin olasılığı ise yeni girişim giriş şekline göre artmaktadır. Diğer iki modelde ise, ortak girişim giriş şeklinin olasılıkları hem satın alma hem de yeni girişim giriş şekline göre azalmaktadır. Fakat bir modelde ilişki ancak % 10 anlamlılık seviyesinde söz konusudur. Çalışan sayısının genel olarak etkisini değerlendirecek olursak, dahil olduğu dört modelde çalışan sayısı arttıkça ortak girişim giriş şeklinin olasılığı hem satın alma giriş şekline göre hem de yeni girişim giriş şekline göre artmaktadır. Ayrıca, iki modelde de yeni girişim giriş şeklinin olasılığı çalışan sayısı arttıkça satın alma giriş şekline göre artarken, satın alma giriş şeklinin olasılığı da yeni girişim giriş şekline göre azalmaktadır. Toplam işletme sayısı açısından değerlendirildiğinde, dört modelde, toplam işletme sayısı arttıkça ortak girişim giriş şeklinin olasılığı yeni girişim giriş şekline göre artmaktadır. İki modelde ise, toplam işletme sayısı arttıkça yeni girişim giriş şeklinin olasılığı satın alma giriş şekline göre azalmakta, satın alma giriş şeklinin olasılığı ise toplam işletme sayısı arttıkça yeni girişim giriş şekline göre artmaktadır. Ne kurumsal uzaklık ne de motivasyonun modellerde bir etkisi görülmemektedir. Üretim birimi olan birimler açısından değerlendirildiğinde sekiz alternatif modelden sadece ikisi anlamlıdır. Bu modellere göre, eğer % 10'luk anlamlılık düzeyini kabul edersek, hem faaliyet süresi hem de endüstri çeşitlendirmesi arttıkça hem de endüstri çeşitlendirmesi arttıkça yeni girişim giriş şeklinin olasılığı satın alma giriş şekline göre azalırken, satın alma giriş şeklinin olasılığı ise yeni girişime göre artmaktadır. Ayrıca her iki modelde de endüstri çeşitlendirmesi arttıkça ortak girişim giriş şeklinin olasılığı yeni girişim giriş şekline göre artacaktır. Bu ilişki % 5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. İki modelde anlamlı ilişkilere sahip bir diğer değişken motivasyon değişkeni olup modellere göre pazar arama motivasyonu

üretim birimlerinde yeni girişim giriş şeklinin (sıfırdan yatırım) satın alma giriş şekline göre olasılığı artarken, ortak girişim ve satın alma giriş şekillerinin olasılığını yeni girişime (sıfırdan yatırıma) göre azaltmaktadır. (4) Dördüncü analiz, ofis ve şubeler haricinde sadece şirket düzeyinde birimlerin üretim birimi olup olmamalarına göre birimlerin yeni girişim, ortak girişim ve satın alma yolu ile kurulma durumları üzerinde birimin kurulma motivasyonu, işletme gruplarının karakteristikleri ve kurumsal mesafenin etkilerinin çok kategorili regresyon analizi ile sınanmasıdır. Buradaki birimler üretim birimi olmayan şirket düzeyindeki birimlerdir. Faaliyet süresinin giriş şekillerine etkisi genel olarak şu şekildedir. Faaliyet süresi arttıkça, modellerin tümünde ortak girişim giriş şeklinin olasılığı hem satın hem de yeni girişim giriş şekline göre artmaktadır. Altı modelde faaliyet süresi arttıkça yeni girişim giriş şeklinin olasılığı satın alma giriş şekline göre artarken, satın alma giriş şeklinin olasılığı yeni girişim giriş şekline göre azalmaktadır. Modellerin tümünde endüstri çeşitlendirmesi arttıkça ortak girişim giriş şeklinin olasılığı hem satın alma giriş şekline göre hem de yeni girişim giriş şekline göre azalırken, altı modelde endüstri çeşitlendirmesi arttıkça yeni girişim giriş şeklinin olasılığı satın alma giriş şekline göre azalırken, satın alma giriş şeklinin olasılığı yeni girişime göre artmaktadır. Uluslararası deneyim değişkeni açısından değerlendirdiğimizde ise ilk dört model açısından ortak olan ilişkiler şöyledir. Uluslararası deneyim arttıkça, yeni girişim ve ortak girişim giriş şeklinin olasılığı satın alma giriş şekline göre artarken, satın alma giriş şeklinin olasılığı yeni girişime göre azalmaktadır. Faaliyet gösterilen yurt dışındaki ülke sayısı dikkate alındığında ise, dört modelde ortak girişim giriş şeklinin olasılığı ev sahibi ülke sayısı arttıkça satın alma giriş şekline göre azalmaktadır. İki modelde ise, yeni girişim giriş şeklinin olasılığı satın alma giriş şekline göre azalırken, satın alma giriş şeklinin olasılığı yeni girişime göre artmaktadır. Çalışan sayısı açısından değerlendirildiğinde dört modelde çalışan sayısı arttıkça ortak girişim giriş şeklinin olasılığı yeni girişim ve satın alma giriş şeklinin olasılığına göre artmaktadır. Ortak girişim giriş şeklinin satın alma giriş şekline olasılığının artması toplam işletme sayısı değişkeni açısından da toplam işletme sayısının dikkate alındığı dört model geçerlidir. Satın alma ve yeni girişim giriş şekli alternatiflerinin birbirine göre etkisi bakımından değerlendirecek olursak, toplam işletme sayısının dikkate alındığı dört modelde, toplam işletme sayısı arttıkça yeni

girişim giriş şeklinin olasılığı satın alma giriş şekline göre azalırken, satın alma giriş şeklinin olasılığı yeni girişim giriş şekline artmaktadır ve bu ilişkiler % 1 düzeyinde anlamlıdır. Kurumsal uzaklık değişkenlerinin bir etkisi görülmediği modellerde, pazar arama motivasyonu ise, genel olarak ortak girişim giriş türünün olasılığını yeni girişime göre arttırmaktadır. (5) Beşinci analiz, işletme gruplarının yurt dışı birimlerinin (1) üretim amaçlı olmayan birim kurma, (2) üretim amaçlı olmayan birimi satın alma, (3) üretim amaçlı olmayan birim için ortak girişim, (4) üretim amaçlı ortak girişim, (5) üretim amaçlı birimi satın alma ve (6) üretim amaçlı sıfırdan yatırım şeklinde kategorileştirilen giriş şekilleri üzerinde birimin kurulma motivasyonu, işletme gruplarının karakteristikleri ve kurumsal mesafenin etkilerinin çok kategorili regresyon analizi ile sınanmasıdır. Bu analizde öncelikle üretim amaçlı sıfırdan yatırım giriş şekli kategorisinin referans kategorisi olarak alınmıştır. Yapılan analiz sonuçlarını genel olarak değerlendirecek olursak, faaliyet süresi arttıkça modellerin yedisinde (iki modelde % 10 anlamlılık düzeyinde) üretim amaçlı olmayan birim için ortak girişim giriş şeklinin olasılığı üretim için sıfırdan yatırım giriş şekline göre artmaktadır. Beş modelde ise (bir modelde % 10 anlamlılık düzeyinde) faaliyet süresi arttıkça üretim amaçlı olmayan birimi satın alma giriş şeklinin olasılığı üretim amaçlı sıfırdan yatırım giriş şekline göre azalacaktır. Yıl esaslı uluslararası deneyim değişkeni açısından sınanan modeller değerlendirildiğinde, bu değişkenin konu edildiği dört modelde de uluslararası deneyim arttıkça üretim amaçlı olmayan birim kurma ve üretim amaçlı olmayan birim için ortak girişim giriş şekillerinin olasılığı üretim amaçlı sıfırdan yatırım giriş şekline göre artmaktadır. İki modelde de uluslararası deneyim arttıkça üretim amaçlı olmayan birimi satın alma giriş şeklinin olasılığı üretim amaçlı sıfırdan yatırım giriş şekline göre artmaktadır. Faaliyet gösterilen ülke sayısı esaslı uluslararası deneyim değişkeni açısından değerlendirildiğinde, iki modelde uluslararası deneyim arttıkça üretim amaçlı olmayan birimi satın alma giriş şeklinin olasılığı üretim amaçlı sıfırdan yatırım giriş şekline göre artmaktadır. İşletme grubu büyüklüğünü temsilen hem işletme grubunun toplam çalışan sayısı hem de toplam işletme sayısı dikkate alınmıştır. Hem çalışan sayısı hem de toplam işletme sayısı açısından bütün modellerde, işletme grubu büyüklüğü arttıkça üretim amaçlı olmayan birim için ortak girişim giriş şeklinin olasılığı üretim için sıfırdan yatırım giriş şekline göre

artmaktadır. İki modelde çalışan sayısının, dört modelde de toplam işletme sayısının dikkate alındığı altı modelde, işletme grubu büyüklüğü arttıkça üretim amaçlı olmayan birimi satın alma giriş şeklinin olasılığı üretim amaçlı sıfırdan yatırım giriş şekline göre artmaktadır. Çalışan sayısının dikkate alındığı iki modelde bu ilişki ancak % 10 anlamlılık seviyesinde söz konusudur. Kurumsal uzaklık değişkeninin sınınanan modellerde herhangi bir anlamlı etkisi söz konusu değildir. Pazar arama motivasyonu, sınınanan sekiz modelde üretim amaçlı olmayan birim kurma, üretim amaçlı olmayan birimi satın alma ve üretim amaçlı olmayan birim için ortak girişim giriş şekillerinin olasılığını üretim amaçlı sıfırdan yatırım giriş şekline göre arttırmaktadır. Yine sekiz modelde pazar arama motivasyonu, üretim amaçlı ortak girişim giriş şeklinin olasılığı üretim amaçlı sıfırdan yatırım giriş şekline göre azaltmaktadır. Fakat bu modellerin dördünde eğer % 10 anlamlılık düzeyi kabul edilirse belirtilen ilişki geçerlidir. Analizler, giriş türü kategorilerinden üretim amaçlı olmayan birim kurma giriş şeklinin referans kategorisi olarak alınması ile tekrarlanmıştır. Sınınanan modellerin sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, faaliyet süresi arttıkça bütün modellerde üretim amaçlı olmayan birim için ortak girişim giriş şeklinin olasılığı üretim amaçlı birim kurma giriş şekline göre artmaktadır. İlk dört modelde (yıl esaslı uluslararası deneyim değişkeninin dikkate alındığı modeller) faaliyet süresi arttıkça üretim amaçlı birimi satın alma giriş şeklinin olasılığı üretim amaçlı olmayan birim kurma giriş şekline göre azalmaktadır. Faaliyet gösterilen ev sahibi ülke sayısının konu edildiği dört modelde ise, faaliyet süresi arttıkça üretim amaçlı olmayan birimi satın alma giriş şeklinin olasılığı üretim amaçlı birim kurma giriş şekline göre azalmaktadır. Bütün modellerde endüstri çeşitlendirmesi arttıkça, üretim amaçlı olmayan birimi satın alma giriş şeklinin olasılığı üretim amaçlı olmayan birim kurma giriş şekline göre artarken, üretim amaçlı olmayan birim için ortak girişim giriş şeklinin olasılığı üretim amaçlı birim kurma giriş şekline göre azalmaktadır. Yıl esaslı uluslararası deneyim değişkeni açısından değerlendirecek olursak dört modelde de, uluslararası deneyim arttıkça, üretim amaçlı olmayan birimi satın alma, üretim amaçlı ortak girişim, üretim amaçlı birimi satın alma ve üretim amaçlı sıfırdan yatırım giriş şekillerinin olasılığı üretim amaçlı olmayan birim kurma giriş şekline göre azalmaktadır. Uluslararası deneyim arttıkça, üretim amaçlı olmayan birim için ortak girişim giriş şeklinin olasılığı ise

üretim amaçlı olmayan birim kurma kategorisine göre artacaktır. Fakat bu son ilişki bir modelde % 10 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır. İşletme grubu büyüklüğü için dört modelde çalışan sayısı dört modelde de toplam işletme sayısı dikkate alınmıştır. Bütün modellerde işletme grubu büyüklüğü arttıkça, arttıkça üretim amaçlı olmayan birim için ortak girişim giriş şeklinin olasılığı üretim amaçlı olmayan birim kurma giriş şekline göre artmaktadır. Toplam işletme sayısının dikkate alındığı dört modelde de, toplam işletme sayısı arttıkça üretim amaçlı olmayan birimi satın alma giriş şeklinin olasılığı üretim amaçlı olmayan birim kurma giriş şekline göre artarken, üretim amaçlı ortak girişim ve üretim amaçlı birimi satın alma giriş şekillerinin olasılıkları azalmaktadır. Fakat dört modelden birinde üretim amaçlı ortak girişim giriş şeklinin olasılığının azalması ancak % 10 anlamlılık düzeyi dikkate alındığında söz konusudur. Modellerde kurumsal uzaklık değişkenin anlamlı bir etkisi söz konusu değildir. Bütün modellerde, pazar arama motivasyonu ise üretim amaçlı ortak girişim, üretim amaçlı birimi satın alma ve üretim amaçlı sıfırdan yatırım giriş şekillerinin olasılıklarını üretim amaçlı olmayan birim kurma giriş şekline göre azaltmaktadır.

İşletme gruplarının lokasyon tercihleri ile ilgili analiz sonuçlarına göre, ofis veya şubelerin de hesaba katılması durumunda birimin kurulma motivasyonu, endüstri çeşitlendirmesi, işletme grubu büyüklüğünün etkisi olduğu görülmüştür. Faaliyet süresinin etkisi ise zayıftır. Kurumsal uzaklık ve uluslararası deneyim değişkenlerinin ise bir etkisi söz konusu değildir. Sadece şirket düzeyinde uluslararası birimler dikkate alındığında ise birimi kurma motivasyonu, faaliyet süresi, endüstri çeşitlendirmesi ve işletme grubu büyüklüğü değişkenlerinin lokasyon seçimine etkisi söz konusudur. Kurumsal mesafe değişkenin etkisi ise çok zayıftır. Uluslararası deneyim değişkenin bir etkisi söz konusu değildir. Bu sonuçlara dayanarak, lokasyon ile ilgili hipotezlerin H1d ve H1f haricindeki diğer hipotezlerin red edilemeyeceği belirtilebilir. İşletme gruplarının yurt dışı ülkelere giriş şekilleri dikkate alınarak yapılan analizler değerlendirecek olursak, motivasyon, faaliyet süresi, endüstri çeşitlendirmesi, işletme grubu uluslararası deneyimi ve işletme grubu büyüklüğünün etkileri söz konusudur. Kurumsal mesafenin bir etkisi söz konusu değildir. Bu sonuçlara göre, giriş şekilleri için geliştirilen ikinci hipotez kategorisindeki H2f haricindeki diğer beş hipotez ret edilemez.

Araştırma kapsamında 12 işletme grubuna ait yöneticiler ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmelerde Ek 1’de sunulan hem grup düzeyinde hem de gruba bağlı işletme düzeyinde sorulara cevap alınmaya çalışılmıştır. Bu görüşmelerde odaklanılan ana temalar işletme gruplarının veya işletme grubuna bağlı işletmelerin uluslararası profilleri (hem ülke hem de giriş türü açısından), uluslararasılaşma nedenleri ve uluslararasılaşmada işletme grubu veya bağlı işletme karakteristiklerinin etkileri, faaliyet gösterdikleri ülkeler ile Türkiye arasındaki algıladıkları kurumsal mesafe şeklindedir. İşletme grubunun karakteristiklerinde büyüklük, pazarlama ve satış yetkinliği ve araştırma ve geliştirme yetkinliği karakteristikleri dikkate alınmıştır. Algılanan kurumsal mesafeye ilaveten faaliyet gösterilen ülkelerle Türkiye arasında algılanan kültürel mesafe de sorulmuştur. Bunlara ilaveten gerek kendi sektörlerinden gerekse diğer sektörlerden giriş yaptıkları ülkelerde giriş yapmadan önce herhangi bir Türk işletmesinin bulunup bulunmadığı da sorulmuştur. Bu sorunun sorulmasındaki temel amaç uluslararası girişlerde taklitçi davranışın izlerini sürmektir. Genel olarak görüşmelerden elde edilen değerlendirmeler incelendiğinde, işletme gruplarına bağlı uluslararası birimlerin pazar arama motivasyonuna göre gerçekleştiği anlaşılmaktadır. Özellikle bazı işletmelerin (Örn. Arçelik, STFA, Tekfen, Temsa, Kordsa, Eczacıbaşı Yapı) uluslararasılaşmalarının varlıklarıyla doğru orantılı bir öneme sahip olacak düzeyde önem kazandığı yapılan görüşmelere dayanılarak ifade edilebilir. Görüşülen işletme grupları ve işletmelerin genel olarak araştırma geliştirme becerilerinin yüksek düzeyde olduğu ifade edilebilir. Örneğin Arçelik, Kordsa, Vestel, Temsa gibi sanayi işletmelerinin uluslararasılaşmalarında araştırma ve geliştirme becerilerinin etkisinin oldukça önemli olduğu ifade edilebilir. Pazarlama ve satış becerilerinin de görüşülen işletmelerin uluslararasılaşma konusundaki çabalarını destekleyici düzeyde olduğu ifade edilebilir. Faaliyet gösterilen ülkedeki algılanan kurumsal düzenlemelerin o ülkede faaliyet göstermede bir engel teşkil etmediği, işletmelerin bir şekilde o ülkenin koşullarına ayak uydurdukları yapılan görüşmeler sonucu çıkarılan bir diğer sonuçtur. Örneğin Rusya’nın kurumsal düzenlemeler açısından zor olduğu belirtilse de bu ülkedeki pazarın sağladığı avantajlara ulaşabilmek için işletmelerin sıfırdan yatırım bile yaptıkları tespit edilmiştir.

İleride yapılacak araştırmalar için bazı öneriler ifade etmek mümkündür. Sırası ile belirtecek olunursa,

1. Bu araştırmadaki işletme gruplarına bağlı uluslararası birimler şuan faaliyet gösteren birimlerdir. Geçmişte kapatılan birimler incelemeye dahil edilmemiştir. İleriki araştırmalarda farklı kategoriler oluşturularak işletme gruplarının uluslararasılaşmaları tarihsel ve karşılaştırmalı bir şekilde incelenebilir. Bazı işletme grupları sanayi ağırlıklı işletme gruplarıdır. (Örn. Koç, Sabancı, Eczabaşı gibi.) Bazıları da servis ağırlı işletme gruplarıdır. (Örn. Doğuş Holding, Doğan Holding gibi). Bazı işletme grupları ise grup içerisinde inşaat işletmelerinin amiral işletme olduğu işletme gruplarıdır. (Örn. STFA, Tekfen Holding gibi.) Bu şekilde bir sınıflandırma ve bu sınıflara uygun örnekler ile tarihsel karşılaştırmalı analiz yapılabilir.

2. Bu araştırmada devletin işletme gruplarının uluslararasılaşmalarına etkisi değerlendirilmemiştir. Türkiye gibi devletin iş sistemi içerisinde önemli rolleri olduğu (Buğra, 2003;) bir ÷lkede devletin işletme gruplarının uluslararasılaşmalarına etkisi olduğu öne sürebilir. İleriki araştırmalar için devletin etkisinin de incelenmesi önerilebilir.

3. İşletme grupları ile bir başka ayırım İstanbul gibi ticaret merkezinde veya bu merkeze yakın işletme grupları ile Anadolu'da faaliyet gösterilen işletme gruplarının uluslararasılaşmasının incelenmesidir.

4. İşletme gruplarının kurmuş oldukları ortak girişimler bu araştırmada konu edilememiştir. Türkiye'deki işletme gruplarının ortak girişimlerinin etkisinin de hesaba katılarak işletme gruplarının uluslararasılaşmaları yeniden incelenmesi önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Acedo, F. J. ve J. C. Casillas. 2005. Current paradigms in the international management field: An author co-citation analysis. *International Business Review*, 14(5): 619–639.
- Akgül, A. ve Çevik, O. 2003. *İstatistiksel analiz teknikleri: SPSS’te işletme yönetimi uygulamaları*, Ankara: Emek Ofset.
- Akira, S. ve Wailerdsak, N. 2010. Business groups in Thailand. A. M. Colpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), *The Oxford Handbook of Business Groups*, ss.237-266, Oxford University Press. Oxford.
- Alcantara, L. L. ve H. Mitsuhashi. 2012. Make-or-break decisions in choosing foreign direct investment locations. *Journal of International Management*, 18(4): 335-351.
- Aldrighi, D. M. ve Postali, F. 2010. Business groups in Brazil. A. M. Colpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), *The Oxford Handbook of Business Groups*, ss.353-386, Oxford University Press. Oxford.
- Alisbah, H. 1972. Holdingler: Kuruluş ve fonksiyonları. *Sevk ve İdare Dergisi*, 7 (44): 9-15.
- Almeida H. V. ve D. Wolfenzon. 2006. A theory of pyramidal ownership and family business groups, *Journal of Finance*, 61(6): 2637-2680.
- Amsden, A. 1989. *Asia’s next giant: South Korea and late industrialization*. New York: Oxford University Press.
- Amsden, A. ve T. Hikino. 1994. Project execution capability, organizational know-how and conglomerate corporate growth in late industrialization. *Industry Corporate Change*, 3 111–148.
- Andersson, T. ve R. Svensson. 1994. Entry modes for direct investment determined by the composition of firm-specific skills. *The Scveinavian Journal of Economics*, 96 (4): 551-560.
- Andersen, O. 1997. Internationalization and market entry mode: A review of theories and conceptual frameworks. *Management International Review*, 37: 27-42.
- Ang, A. H. ve S. Michailova. 2008. Institutional explanations of cross-border alliance modes: The case of emerging firms. *Management International Review*, 48(5): 551-576.
- Ararat, M. ve B. B. Yurtoğlu. 2006. Yönetişim ve küresel rekabet, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt 6, sayı 1-2, 5-44.

Arıman, A. 1982. Türkiye’de sermaye yoğunlaşması ve sermaye gruplarının oluşumu. Yayınlanmamış doktora tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi.

Barca, M. 2003. *Economic foundations of strategic management*, Ashgate Publishing, Ltd.

Barney, J. B. ve W. Hesterly. 1999. *Organizational economics: Understanding the relationship between organizations and economic analysis*, S. R. Clegg ve C. Hardy (Der.), *Studying Organizations: Theory and Method*, London: SAGE Publications.

Baum, J. A. C. ve T. J. Rowley. 2002. *Companion to organizations. An introduction.*, Baum, J. A. C. (Der.), *The Blackwell Companion to Organizations*, ss.1-34. Oxford: Blackwell publishers.

Becker-Ritterspach, F. ve G. Bruche. 2012. Capability creation and internationalization with business group embeddedness -The case of Tata Motors in passenger cars. *European Management Journal*, 30(3): 232-247.

Belderbos, R. A. ve M. L. G. Heijltjes. 2005. The determinants of expatriate staffing by Japanese multinationals in Asia: Control, learning and vertical business groups. *Journal of International Business Studies*, 36(3): 341-354.

Belderbos, R. A. ve L. Sleuwaegen. 1996. Japanese firms and the decision to invest abroad: business groups and regional core networks. *Review of Economics & Statistics*, 78(2).

Belderbos, R., R. Wakasugi ve J. Zou. 2012. Business groups, foreign direct investment, and capital goods trade: The import behavior of Japanese affiliates. *Journal of the Japanese & International Economies*, 26(2): 187-200.

Belenzon, S. ve T. Berkovitz. 2010. Innovation in business groups. *Management Science*, 56(3): 519-535.

Bertrand, M., P. Mehta ve S. Mullainathan. 2002. Ferreting out tunneling: An application to Indian business groups. *Quarterly Journal of Economics*, 117: 121-48.

Binda, V. ve A. Colli. 2011. Changing big business in Italy and Spain, 1973-2003: Strategic responses to a new context. *Business History*, 53(1): 14-39.

Boddeyn, J. J. 1999. The domain of international management. *Journal of International Management*, 5: 3-14.

Bolar, K. P. 2009. Service export performance of business group affiliated firms and individual firms in the Indian IT Industry. *Journal of Management Research*, 8(11): 7-12.

- Bonaglia, F., A. M. Çolpan ve A. Goldstein. 2008. Innovation and Internationalisation in the white goods GVC: The case of Arcelik. *International Journal of Technological Learning, Innovation ve Development*, 1(4): 520-535
- Bowen, H. ve M. Wiersema. 2005. Foreign-based competition and corporate diversification strategy. *Strategic Management Journal*, 26: 1153-1171.
- Brouthers, K. D. ve L. E. Brouthers. 2000. Acquisition or greenfield start-up? Institutional, cultural and transaction cost influences, *Strategic Management Journal*. 21: 89-97.
- Brouthers, K. D., L. E. Brouthers ve S. Werner, S. 2003. Transaction cost-enhanced entry mode choices and firm performance. *Strategic Management Journal*, 24(12): 1239-1248.
- Brouthers, K. D. ve L. E. Brouthers. 2003. Why service and manufacturing entry mode choices differ: The influences of transaction cost factors, risk and trust. *Journal of Management Studies*, 40(5): 1179-1202.
- Bucheli, M. 2010. Multinational corporations, business groups, and economic nationalism: Standard Oil (New Jersey), Royal Dutch-Shell, and Energy Politics in Chile 1913-2005. *Enterprise & Society*, 11(2): 350-399.
- Burrell, G.ve G. Morgan. 1979. *Sociological paradigms and organizational analysis*, Londra: Heinemann.
- Buğra, A. 2003. (1. Baskı 1994), *Devlet ve işadamları* (Çev. Fikret Adaman), İstanbul: İletişim yayınları.
- Buckley, P. J., L. J. Clegg, A. R. Cross, X. Liu, H. Voss ve P. Zheng. 2007. The determinants of Chinese outward foreign direct investment. *Journal of International Business Studies*, 38: 499-518.
- Canabal, A. ve G. O. White. 2008. Entry mode research: Past and future. *International Business Review*, 17: 267-284.
- Carney, M. 2008. The many futures of Asian business groups. *Asia Pacific Journal of Management*, 25(4): 595-613.
- Carney, M., D. Shapiro ve Y. Tang. 2009. Business group performance in China: Ownership and temporal considerations. *Management and Organization Review*, 5(2): 167-193.
- Carney, M., E. R. Gedajlovic, P. Heugens, M. Van Essen ve J. Van Oosterhout. 2011. Business group affiliation, performance, context, and strategy: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 54(3): 437-460.

- Carney, M. ve M. Dieleman. 2011. Indonesia's missing multinationals: Business groups and outward direct investment. *Bulletin of Indonesian Economic Studies*, 47(1): 105-126.
- Carmody, P. 2002. Between globalisation and (post) apartheid: The political economy of restructuring in South Africa. *Journal of Southern African Studies*, 28(2): 255-275.
- Castaneda, G. 2007. Business groups and internal capital markets: The recovery of the Mexican economy in the aftermath of the 1995 crisis. *Industrial ve Corporate Change*, 16(3): 427-454.
- Caves, R. ve M. Uekusa. 1976. *Industrial organization in Japan*. Washington, DC: Brookings Institution.
- Çavuşgil, S. T., G. Knight ve J. R. Riesenberger. 2008. *International business: Strategy, management and the new realities*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Cerlach, M. 1992. *Alliance capitalism*. Berkeley: University of California Press.
- Chacar, A. ve B. Vissa 2005. Are emerging economies less efficient? Performance persistence and the impact of business group affiliation. *Strategic Management Journal*, 26(10): 933-946.
- Chang, S. J. ve U. Choi. 1988. Strategy, structure, and performance of Korean business groups: A transactions cost approach. *Journal of Industrial Economics*, 37(2): 141-158.
- Chang S. J. ve J. Hong. 2000. Economic performance of group-affiliated companies in Korea: Intragroup resource sharing and internal business transactions, *Academy of Management Journal*, 43: 429-448.
- Chang, S-J. ve P. M. Rosenzweig. 2001. The choice of entry mode in sequential foreign direct investment. *Strategic Management Journal*, 22(8): 747-776.
- Chang, S. J. ve J. Hong, 2002. How much does the business group matter in Korea?, *Strategic Management Journal*, 23(3): 265-274.
- Chang, S. J. 2003. Ownership structure, expropriation, and performance of group-affiliated companies in Korea. *Academy of Management Journal*, 46: 238-53.
- Chang, J. J. ve H. H. Shin. 2006. Governance system effectiveness following the crisis: The case of Korean business group headquarters. *Corporate Governance-and International Review*, 14(2): 85-97.
- Chang, S. J., C. N. Chung ve I. P. Mahmood. 2006. When and how does business group affiliation promote firm innovation? A tale of two emerging economies. *Organization Science*, 17(5): 637-656.

- Chari, M. D. R. 2012. Business groups and foreign direct investments by developing country firms: An empirical test in India, *Journal of World Business*.
- Charvet, F. F., M.C. Cooper ve J.T. Gardner. 2008. The Intellectual structure of supply chain management: A bibliometric approach. *Journal of Business Logistics*, 29(1): 47-73.
- Chen, H. ve T. J. Chen. 2003. Governance structures in strategic alliances: Transaction cost versus resource-based perspective. *Journal of World Business*, 38: 1-14.
- Chen, M. Y. ve J. Y. Chang. 2010. The choice of foreign market entry mode: An analysis of the dynamic probit model. *Economic Modelling*, 28: 439-450.
- Chiao, Y. C., F. Y. Lo ve C. M. Yu. 2010. Choosing between wholly-owned subsidiaries and joint venture of MNCs form an emerging market. *International Marketing Review*, 27(3): 338-365.
- Chittoor, R., M. B. Sarkar, S. Ray ve P. S. Aulakh. 2009. Third-world copycats to emerging multinationals: Institutional changes and organizational transformation in the Indian pharmaceutical industry. *Organization Science*, 20(1): 187-205.
- Choe, S. ve T. W. Roehl. 2007. What to shed and what to keep: Corporate transformation in Korean business groups. *Long Range Planning*, 40(4-5): 465-487.
- Choi, J. P. ve T. G. Cowing. 2002. Diversification, concentration and economic performance: Korean business groups. *Review of Industrial Organization*, 21(3): 271-282.
- Chung, C. N. 2001. Markets, culture and institutions: The emergence of large business groups in Taiwan, 1950s-1970s. *Journal of Management Studies*, 38(5): 719-745.
- Chung, C. N. 2006. Beyond Guanxi: Network contingencies in Taiwanese business groups. *Organization Studies*, 27(4): 461-489.
- Chung, C. -N. ve I. P. Mahmood. 2010. Business groups in Taiwan. A. M. Colpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), *The Oxford Handbook of Business Groups*, ss. 180-209. Oxford University Press. Oxford.
- Chung, H.-M. 2008. Ownership structure, expatriate policy, and regionalization: evidence from Taiwan's family business groups, 2000-2002. *Multinational Business Review*, 16(2): 43-63.

- Chung, C. N. ve X. W. Luo. 2008. Institutional logics or agency costs: The influence of corporate governance models on business group restructuring in emerging economies. *Organization Science*, 19(5): 766-784.
- Ciu, L. ve F. Jiang. 2009. FDI entry mode choice of Chinese firms: A strategic behavior perspective. *Journal of World Business*, 44: 434-444.
- Claessens, S., S. Djankov ve L. Lang. 2000. The separation of ownership and control in East Asian corporations. *Journal Financial Economy*, 58: 81-112.
- Claver, E. ve D. Quer. 2005. Choice of market entry mode in China: The influence of firm-specific factors. *Journal of General Management*, 30(3): 51-70.
- Coase, R. H. 1937. The nature of the firm. *Economica*, 4: 386-405.
- Collin, S. O. 1998. Why are these islands of conscious power found in the ocean of ownership? Institutional and governance hypotheses explaining the existence of business groups in Sweden. *Journal of Management Studies*, 35(6): 719-746.
- Colquitt, J. A. ve C. P. Zapata-Phelan. 2007. Trends in theory building and theory testing: A five-decade study of the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, 50: 1281-1303.
- Cohen, J., Cohen, P., S., West, S. G. ve Aiken, L. S. 2002. *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers
- Contractor, F. J. 2000. The raisons d'être for international management as a field of study. *Journal of International Management*, 6: 3-10.
- Çolpan, A. M. ve Hikino, T. 2008. Türkiye'nin büyük şirketler kesiminde işletme gruplarının iktisadi rolü ve çeşitlendirme stratejileri, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8(1-2): 23-58.
- Çolpan, A. M., T. Hikino ve J. R. Lincoln. 2010. Introduction. A. M. Colpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), *The Oxford Handbook of Business Groups*. Ss. 1-11. Oxford: Oxford university press.
- Çolpan, A. M. 2010. Business groups in Turkey. A. M. Colpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), *The Oxford Handbook of Business Groups*, ss. 486-525. Oxford University Press. Oxford.
- Çolpan, A. M. ve T. Hikino, 2010. Foundations of business groups: Toward an integrated framework. A. M. Colpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), *The Oxford Handbook of Business Groups*, ss. 15-66. Oxford university press. Oxford.
- Davis, G. F. ve C. Marquis. 2005. Prospects for organization theory in the early 21st century: Institutional fields and mechanisms. *Organization Science*, 16: 332-343.

- Davis, P. S., A. B. Desai ve J. D. Francis. 2000. Mode of international entry: An isomorphism perspective. *Journal of International Business Studies*, 31(2): 239- 258.
- Delios, A. ve P. W. Beamish. 1999. Ownership strategy of Japanese firms: Transactional, institutional, and experience influences. *Strategic Management Journal*, 20: 915-933.
- Delios, A. ve X. Ma. 2010. Diversification strategy and business groups. A. M. Colpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), *The Oxford Handbook of Business Groups* ss.717-742. Oxford university press. Oxford.
- Demirbağ, M., K. W. Glaister ve E. Tatoğlu. 2007. Institutional and transaction cost influences on MNCs' ownership strategies of their affiliates: Evidence from an emerging market. *Journal of World Business*, 42: 418-434.
- Demirbağ, M. , E. Tatoglu ve K. W. Glaister. 2009. Equity-based entry modes of emerging country multinationals: Lessons from Turkey. *Journal of World Business*, 44: 445-462.
- Demirbağ, M., M. McGuinness ve H. Altay. 2010. Perceptions of institutional environment ve entry mode: FDI from emerging country. *Management International Review*, 50: 207-240.
- Dess, G. G., G. T. Lumpkin ve A. B. Eisner. 2007. *Strategic management: Creating competitive advantages*, New York: McGraw-Hill Irwin.
- Dewenter, K., W. Novaes ve R. H. Pettway.2001. Visibility versus complexity in business groups: Evidence from Japanese Keiretsu. *Journal of Business*, 74(1): 79-100.
- Dieleman, M. 2010. Shock-imprinting: External shocks and ethnic Chinese business groups in Indonesia. *Asia Pacific Journal of Management*, 27(3): 481-502.
- Dirlik, S. ve Ö. Altunç. 2012. Türkiye'deki makro iktisadi bağlamın işletme gruplarının çeşitlendirme stratejilerine etkileri: 1975-2010 dönemi için boylamsal bir analiz”, 20. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler Kitabı*, Kardeşler Cilt Evi, İzmir, 545-551.
- DiMaggio P. J. ve W. W. Powell. 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2): 147-160.
- Dikova, D. ve A. V. Witteloostuijn. 2007. Foreign direct investment mode choice: Entry and establishment modes in transition economies. *Journal of International Business Studies*, 38: 1013–1033

- Douma, S., R. George ve R. Kabir. 2006. Foreign and domestic ownership, business groups, and firm performance: Evidence from a large emerging market. *Strategic Management Journal*, 27(7): 637-657.
- Dow, D. ve J. Larimo. 2009. Challenging the conceptualization and measurement of distance and international experience in entry mode choice research, *Journal of International Marketing*, 17(2): 74-98.
- Dunning, J. H. 2000. The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*, 9: 163–190.
- Dunning, J. H. ve S. M. Lundan. 2007. *Multinational enterprises and the global economy*, Edward Elgar.
- Dündar, C. 2013. Özel Arşivinden Belgeler ve Anılarıyla Vehbi Koç: 1961-1976, 2. Cilt, Ankara: Yapı Kredi Yayınları.
- Ekeledo, I. ve K. Sivakumar. 2004. International market entry mode strategies of manufacturing firms and service firms: A resource-based perspective. *International Marketing Review*, 21(1): 68-101.
- Estrin, S., S. Poukliakova ve D. Shapiro, 2009. The performance effects of business groups in Russia. *Journal of Management Studies*, 46(3): 393-420.
- Feenstra, R. C. ve G. G. Hamilton. 2006. *Emergent economies, divergent paths: Economic organization and international trade in South Korea and Taiwan*, Cambridge university press, Cambridge.
- Feenstra, R.C., Yang, T.Z. ve G. G. Hamilton. 1999. Business groups and product variety in trade: evidence from South Korea, Taiwan and Japan. *Journal of International Economics*. 48(1): 71-100.
- Francis, J., C. C. Zheng ve A. Mukherji. 2009. An institutional perspective on foreign direct investment: A multi-level framework. *Management International Review*, 49: 565-583.
- Fracchia, E., L. Mesquita ve J. Quiroga. 2010. Business groups in Argentina. A. M. Colpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.). *The Oxford Handbook of Business Groups*, ss. 325-352. Oxford University Press. Oxford.
- Fruin, M. 2008. Business groups and interfirm networks, *The Oxford Handbook of Business History*. Geoffrey Jones and Jonathan Zeitlin. (Der.), Oxford, UK: Oxford university press.
- Gammeltoft, P., H. Barnard ve A. Madhok. 2010. Emerging multinationals, emerging theory: Macro and micro level perspectives. *Journal of International Management*, 16: 95-101.

- Ganguli, S. 2007. Export performance analysis of business groups and stand-alone organizations in the Indian iron and steel industry. *Journal of International Business*, 2(4): 40-50.
- Garg, M. ve A. Delios. 2007. Survival of the foreign subsidiaries of TMNCs: The influence of business group affiliation. *Journal of International Management*, 13(3): 278-295.
- Gaur, A. S. ve V. Kumar. 2009. International diversification, business group affiliation and firm performance: Empirical evidence from India. *British Journal of Management*, 20(2): 172-186.
- Gemser, G., M. J. Brve ve A. Sorge. 2004. Exploring the internationalisation process of small businesses: A study of Dutch old and new economy firms. *Management International Review*, 44(2): 127-150.
- Gerald F. Davis ve Christopher Marquis, 2005. Prospects for organization theory in the early 21st century: institutional fields and mechanisms. *Organization Science*, 16(4): 332-343.
- George, R. ve R. Kabir. 2008. Business groups and profit redistribution: A boon or bane for firms? *Journal of Business Research*, 61(9): 1004-1014.
- Ghatak, M. ve R. Kali. 2001. Financially interlinked business groups. *Journal of Economics & Management Strategy*, 10(4): 591-619.
- Ghemawat, P. ve T. Khanna. 1998. The nature of diversified business groups: A research design and two case studies. *Journal of Industrial Economics*, 46: 35-61.
- Goldstein, A. 2010. Business groups in South Africa. A. M. Colpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), *The Oxford Handbook of Business Groups*, ss. 547-571. Oxford University Press. Oxford.
- Goto, A. 1982. Business groups in a market economy. *European Economic Review*, 19: 53-70.
- Gökşen, N. S. ve B. Üsdiken. 2001. Uniformity and diversity in Turkish business groups: Effects of scale and time of founding. *British Journal of Management*, 12(4): 325-340.
- Gönenç, H., O. B. Kan ve E. C. Karadağlı. 2007. Business groups and internal capital markets. *Emerging Markets Finance and Trade*, 43(2): 63-81.
- Gönenli, A. 1978. Büyüme açısından banka-holding ilişkileri. *Sevk ve İdare Dergisi*, 13 (115): 21-26.

Granovetter, M. 1994. Business groups. N. J. Smelson ve R. Swedberg (Der.). *The Handbook of Economic Sociology*, ss. 453-475. Princeton, NJ; Princeton University Press.

Granovetter, M. 1995. Coase revisited: Business groups in the modern economy. *Industry Corporate Change*, 4: 93-130.

Granovetter, M. 2005. Business groups and social organization. Neil J. Smelser ve R.Swedberg (Der.), *The Handbook of Economic Sociology*, ss. 429-450. Prienceton university press, New Jersey.

Griffith, D. A., S. T. Çavuşgil ve S. Xu. 2008. Emerging themes in international business research. *Journal of International Business Studies*, 39: 1220-1235.

Guillen, M. F. 2000. Business groups in emerging economies: A resource-based view. *Academy of Management Journal*, 43(3): 362-380.

Guillen, M. F. 2002. Structural inertia, imitation, and foreign expansion: South Korean firms and business groups in China, 1987-95. *Academy of Management Journal*, 45(3): 509-525.

Guillen, M. F. 2003. Experience, imitation, and the sequence of foreign entry: Wholly owned and joint-venture manufacturing by South Korean firms and business groups in China, 1987-1995. *Journal of International Business Studies*. 34(2): 185-198.

Guillen, M. 2010. Capability building in business groups, A. M. Çolpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), *The Oxford Handbook of Business Groups*, ss. 743-762. Oxford university press. Oxford.

Guriev, S. 2010. Business groups in Russia. A. M. Colpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), *The Oxford Handbook of Business Groups*, ss. 526-546. Oxford University Press. Oxford.

Günçavdı, Ö. 2008. Düşten gerçeğe: Türkiye sanayisinde Elginkan topluluğu, İstanbul: Tarih vakfı.

Gökşen, N. S. 2007. Makrokurumsal bakış açısı: Bir değerlendirme, A. Selami Sargut ve Şükrü Özen (Der.), *Örgüt kuramları*, Ankara: İmge kitabevi.

Gündüz, L. ve E. Tatoğlu. 2003. A comparison of the financial characteristics of group affiliated and independent firms in Turkey. *European Business Review*, 15(1): 48-54.

Güvemli, O. 1993. *Kurumlar topluluğunun muhasebe, finansman, vergi ve ticaret hukuku açısından yönetimi*. İstanbul: M. Ü. Nihad Sayar Eğitim Vakfı.

Hamilton, G. G. ve N. W. Biggart. 1988. Market, culture ve authority: A comparative analysis of management and organization in the Far East. *American Journal of Sociology*, 94 Supplement, pp. 52-94. *The American Journal of Sociology*, Vol. 94, Supplement: Organizations and institutions: Sociological and economic approaches to the analysis of social structure. (1988), pp. S52-S94.

Hagemester, M. 1999. The four largest South Korean business groups and foreign technology: Acquisition of technology and foreign direct investment. *Prometheus*, 17(1): 59.

Hançerlioğlu, O. 2006. *Ekonomi sözlüğü*. İstanbul: Remzi kitabevi.

Hitt, M. A., P. W. Beamish, S. E. Jackson ve J. E. Mathieu. 2007. Building theoretical and empirical bridges across levels: Multilevel research in management. *Academy of Management Journal*, 50(6): 1385–1399.

Hill, C. W. L. 2007. *International business: Competing in the global marketplace*. New York: McGraw-Hill Irwin.

Hobday, M. ve Colpan, A. M. 2010. Technological innovation and business groups. A. M. Colpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), *The Oxford Handbook of Business Groups*, ss. 763-781. Oxford University Press. Oxford.

Hoskisson, R. E., M. A. Hitt, W. P. Wan ve D. Yiu. 1999. Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of Management*, 25(3): 417-456.

Hoskisson, R. E., A. A. Cannella, L. Tihanyi ve R. Faraci. 2004. Asset restructuring and business group affiliation in French civil law countries. *Strategic Management Journal*, 25(6): 525-539.

Hoskisson, R. E., R. A. Johnson, L. Tihanyi ve R. E. White. 2005. Diversified business groups and corporate refocusing in emerging economies. *Journal of Management*, 31(6): 941-965.

Hoskisson, R. E., E. Lorraine, M. L. Chung ve W. Mike. 2000. Strategy in emerging economies. *Academy of Management Journal*, 43(3): 249-267.

Hoshino, T. 2010. Business groups in Mexico. A. M. Colpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), *The Oxford Handbook of Business Groups*, ss. 424-455. Oxford University Press. Oxford.

Hsieh, T. J., R. S. Yeh ve Y. J. Chen. 2010. Business group characteristics and affiliated firm innovation: The case of Taiwan. *Industrial Marketing Management*, 39(4): 560-570.

Iacobucci, D. 2002. Explaining business groups started by habitual entrepreneurs in the Italian manufacturing sector. *Entrepreneurship and Regional Development*, 14(1): 31-47.

Iacobucci, D. ve P. Rosa, 2005. Growth, diversification, and business group formation in entrepreneurial firms. *Small Business Economics*, 25(1): 65-82.

Iacobucci, D. ve P. Rosa. 2010. The growth of business groups by habitual entrepreneurs: The role of entrepreneurial teams. *Entrepreneurship Theory ve Practice*, 34(2): 351-377.

Jean, R.-J. B., D. Tan ve R. R. Sinkovics. 2011. Ethnic ties, location choice, and firm performance in foreign direct investment: A study of Taiwanese business groups FDI in China. *International Business Review*, 20(6): 627-635.

Jones, G. ve J. Wale. 1998. Merchants as business groups: British trading companies in Asia before 1945. *Business History Review*, 72(3): 367-408.

Jones, G. ve Colpan, . M. 2010. Business Groups in Historical Perspectives. A. M. Colpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), *The Oxford Handbook of Business Groups*, ss.67-92. Oxford University Press. Oxford.

Journal of International Management 16 (2010), Special Issue.

Jun, I. , P. Sheldon ve J. Rhee. 2010. Business groups and regulatory institutions: Korea's chaebols, cross-company shareholding and the East Asian crisis. *Asian Business & Management*, 9(4): 499-523.

Karaevli, A. 2008. Türkiye'deki İşletme Gruplarında Çeşitlendirme Stratejilerinin Evrimi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt 8, Sayı 1-2, 85-107.

Karaevli, A. ve E. Demirok, 2010. "Devamlılık içinde değişim": Türkiye'deki büyük aile holdingleri ve bünyelerindeki şirketlerin kurumsal büyüme stratejileri (1938-2009), 18. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Kongre Bildiriler Kitabı*, Adana: Çukurova Üniversitesi Basımevi, 418-422.

Kaya, H. 2005. A neglected research area: Internationalization of Turkish firms via outward foreign direct investment. *Journal of Social Sciences of Anadolu University*, 2: 137-15.

Kazgan, G. 1985. Büyük sermaye gruplarının Türkiye ekonomisindeki yeri. *Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi*, Cilt 9, 2397-2410.

Kazgan, G. 2006. *Tanzimat'tan 21. yüzyıla Türkiye ekonomisi*, İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.

- Keister, L. A. 1998. Engineering growth: Business group structure and firm performance in China's transition economy. *American Journal of Sociology*, 104(2): 404-440.
- Keister, L. 2000. *Chinese business groups: The structure and impact of interfirm relations during economic development*, Oxford University Press.
- Khanna, T. ve J. W. Rivkin. 2001. Estimating the performance effects of business groups in emerging markets. *Strategic Management Journal*, 22(1): 45-74.
- Khanna, T. ve J. W. Rivkin. 2006. Interorganizational ties and business group boundaries: Evidence from an emerging economy. *Organization Science*, 17(3): 333-352.
- Khanna, T. ve K. Palepu. 1999. Policy shocks, market intermediaries, and corporate strategy: The evolution of business groups in Chile and India. *Journal of Economics & Management Strategy*, 8(2): 271-310.
- Khanna, T. ve K. Palepu, 1999. The right way to restructure conglomerates in emerging markets. *Harvard Business Review*, 125-134.
- Khanna, T. ve K. Palepu. 2000. The future of business groups in emerging markets: Long-run evidence from Chile. *Academy of Management Journal*, 43(3): 268-285.
- Khanna, T. ve Palepu, K. 2000. Is group affiliation profitable in emerging markets? An analysis of diversified Indian business groups. *Journal of Finance*, 55: 867-891.
- Khanna, T. ve Y. Yafeh. 2005. Business groups and risk sharing around the world. *Journal of Business*, 78(1): 301-340.
- Khanna, T. ve Y. Yafeh. 2007. Business groups in emerging markets: Paragons or parasites?. *Journal of Economic Literature*, Vol. XLV: 331-372.
- Khanna, T. ve Yafeh, Y. 2010. Business groups in emerging markets: Paragons or parasites?. A. M. Colpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), *The Oxford Handbook of Business Groups*, ss. 575-601. Oxford University Press. Oxford.
- Khanna, T. ve K. Palepu, 2000. The future of business groups in emerging markets: Long run evidence from Chile. *Academy of Management Journal*, 43/3: 268- 285.
- Khanna T ve K. Palepu 1997. Why focused strategies may be wrong for emerging markets. *Harvard Business Review*, 75: 41-51.
- Kıraç, C. 1995. *Anılarımla patronum Vehbi Koç*, İstanbul: Milliyet Yayınları
- Kırca, A. H., G. Tomas, M. Hult, S. Deligonul, M. Z. Perryy, Z. Morys ve S. T. Çavuşgil. 2012. A Multilevel examination of the drivers of firm multinationality: A meta-analysis. *Journal of Management*, 38(2): 502-530.

Kim, H. , H. Kim & Hoskisson, R. E. 2010. Does market-oriented institutional change in an emerging economy make business-group-affiliated multinationals perform better? An institution-based view. *Journal of International Business Studies*, 41(7): 1141-1160.

Kim, K. A. ve J. R. Nofsinger, 2005. Institutional herding, business groups, and economic regimes: Evidence from Japan. *Journal of Business*, 78(1): 213-242.

Kim, H., H. Kim ve R. E. Hoskisson, 2010. Does market-oriented institutional change in an emerging economy make business-group-affiliated multinationals perform better? An institution-based view. *Journal of International Business Studies*, 41(7): 1141-1160.

Kim, H. 2010. Business groups in South Korea. A. M. Colpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), *The Oxford Handbook of Business Groups*, ss. 157-179. Oxford University Press. Oxford.

Kim, Y. ve S. J. Gray. 2008. The impact of entry mode choice on foreign affiliate performance: The case of foreign MNCs in South Korea. *Management International Review*, 48(2): 165-188.

Koca, M. A. 2011. Türkiye’de işletme gruplarının çeşitlenme eğilimi, *II. Örgüt kuramı çalıştayı bildirileri kitabı*, 81-90.

Kock, C. J. ve M. Guillen, 2001. Strategy and structure in developing countries: Business groups as an evolutionary response to opportunities for unrelated diversification. *Industrial and Corporate Change*, 10: 77–113.

Kogut, B. ve H. Singh. 1988. The Effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*, 19(3): 411–432.

Kostova, T. 1996. Success of the transnational transfer of organizational practices within multinational companies, Unpublished doctoral dissertation, University of Minnesota, Minneapolis.

Kostova, T., K. Roth ve M. T. Dacin. 2008. Institutional theory in the study of multinational corporations: A critique and new directions. *Academy of Management Review*, 33(4): 994-1006.

Koç, V. 1973. Hayat Hikayem, İstanbul: Apa Ofset Baimevi

Kosenko, K. ve Yafeh, Y. P. 2010. Business groups in Israel. A. M. Colpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), *The Oxford Handbook of Business Groups*, ss. 459-485. Oxford University Press. Oxford.

Kumar, V., A. Gaur ve P. Chinmay 2012. Product diversification and international expansion of business groups. *Management International Review*. 52(2): 175-192.

- Langlois, R. 2010. Economic Institutions and the boundaries of business groups. A. M. Colpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), *The Oxford Handbook of Business Groups*, ss. 629-649. Oxford university press. Oxford.
- La Porta, R., F. Lopez-de-Silanes ve A. Shleifer. 1999. Corporate ownership around the world. *Journal of Finance*, 54: 471–517.
- Lai, G. M. H. 1999. Knowing who you are doing business with in Japan: A managerial view of keiretsu and keiretsu business groups. *Journal of World Business*, 34(4): 423-448.
- Lechner, C. ve C. Leyronas. 2009. Small-business group formation as an entrepreneurial development model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3): 645-667.
- Lee, K. ve X. H. Jin, 2009. The origins of business groups in China: An empirical testing of the three paths and the three theories. *Business History*, 51(1): 77-99.
- Lee K. ve Kang Y. S. 2010. Business Groups in China. A. M. Colpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), *The Oxford Handbook of Business Groups*, ss. 210-236. Oxford University Press. Oxford.
- Leff, N. H. 1978. Industrial organization and entrepreneurship in the developing countries: The economic groups. *Economic Development and Cultural Change*, 26: 661–675.
- Lefort, F. 2010. *Business groups in Chile*. A. M. Colpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), *The Oxford Handbook of Business Groups*, ss. 387-423. Oxford University Press. Oxford.
- Lincoln, J. R. ve Shimotani, M. 2010. Business networks in Post-War Japan: Whither the Keiretsu?. A. M. Colpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), *The Oxford Handbook of Business Groups*, ss. 127-156. Oxford University Press. Oxford.
- Lincoln, J. R. , Gerlach, M. L. ve Ahmadjian, C. L. 1996. Keiretsu networks and corporate performance in Japan. *American Sociological Review*, 61: 67–88.
- Liu, Y., Y. Li ve J. Xue. 2010. Ownership, strategic orientation and internationalization in emerging markets. *Journal of World Business*, 45(1): 1-13.
- Luo, J. W. ve X. F. Ma. 2008. The contingent value of local partners' business group affiliations. *Academy of Management Journal*, 51(2): 295-314.
- Luo, J. W. 2002. Intra- and inter-organizational imitative behavior: Institutional influences on Japanese firms' entry mode choice. *Journal of International Business Studies*, 33(1): 19-37.

- Luo, X. W. ve C. N. Chung, 2005. Keeping it all in the family: The role of particularistic relationships business group performance during institutional transition. *Administrative Science Quarterly*, 50(3): 404-439.
- Luo, Y. ve R. L. Tung. 2007. International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective. *Journal of International Business Studies*, 38: 481-498.
- Mahmood, I. P. ve W. Mitchell, 2004. Two faces: Effects of business groups on innovation in emerging economies. *Management Science*, 50(10): 1348-1365.
- Mahmood, I. P., H. J. Zhu ve E. J. Zajac, 2011. Where can capabilities come from? Network ties and capability acquisition in business groups. *Strategic Management Journal*, 32(8): 820-848.
- Mahoney, J. T. 2005. *Economic foundations of strategy*. California: SAGE publications, Inc.
- Makino, S., C. M. Lau ve R. S. Yeh. 2002. Asset-exploitation versus asset-seeking: Implications for location choice of foreign direct investment from newly industrialized economies. *Journal of International Business Studies*, 33(3): 403-421.
- Malhotra, N. K., J. Agarwal ve F. M. Ulgado. 2003. Internationalization and entry modes: A multitheoretical framework and research propositions. *Journal of International Marketing*, 11(4): 1-31.
- Maman, D. 1999. Research note: Interlocking ties within business groups in Israel - A longitudinal analysis, 1974-1987. *Organization Studies*, 20(2): 323-339.
- Maman, D. 2002. The emergence of business groups: Israel and South Korea compared. *Organization Studies*, 23(5): 737-758.
- Martinez, Z. L. ve B. Toyne. 2000. What is international management and what is its domain?. *Journal of International Management*, 6(1): 11-28.
- Meyer, K. E., S. Estrin, S. Bhaumik ve M. W. Peng. 2009. Institutions, resources ve entry strategies in emerging economies. *Strategic Management Journal*, 30 (1): 61-80.
- Michailova, S. 2011. Contextualizing in international business research: Why do we need more of it and how can we be better at it?. *Scandinavian Journal of Management*, 27: 129—139
- Miyajima, H. ve S. Kawamoto, 2010. Business groups in prewar Japan: Historical formation and legacy. A. M. Colpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), *The Oxford Handbook of Business Groups*, ss. 97-126. Oxford university press. Oxford.

- Morck, R., Wolfenzon, D. ve Yeung, B. 2005. Corporate governance, economic entrenchment, and growth. *Journal of Economic Literature*, XLIII.: 655–720.
- Morck, R. 2010. The riddle of the great pyramids. A. M. Çolpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), *The Oxford Handbook of Business Groups*, ss. 602-628. Oxford university press. Oxford.
- Moreno, F. R., J. J. L. Mas-Ruiz ve L Nicolau-Gonzálbez. 2007. Two-stage choice process of FDI: Ownership structure and diversification mode. *Journal of Business Research*, 795–805.
- Morschett, D. H., S. Klein ve B. Swoboda. 2010. Decades of research on market entry modes?: What do we really know about external antecedents of mode choice?. *Journal of International Management*, 16: 60-77.
- Mutinelli, M. ve L. Piscitello. 1998. The entry mode choice of MNCs: An evolutionary approach. *Research Policy*, 27: 491-506.
- Nakatani I. 1984. *The economic role of corporate financial groupings*. In: Aoki M, editor. Economic analysis of the Japanese firm. New York: Elsevier.
- Nee, V. 2005. The new institutionalisms in economics and sociology, Neil J. Smelser ve Richard Swedberg (Der.). *The Handbook of Economic Sociology*, ss. 49-74. Prienceton University Press, New Jersey.
- Nelson, R. R. ve S. Winter. 1982. *An evolutionary theory of economic change*. MA: Belknap, Cambridge.
- Newbold, P. 2000. İşletme ve iktisat için istatistik, (Çev. Ümit Şenesen), İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- North, D. C. 1990. *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press, New York.
- Oğuz, F. 2007. Örgüt iktisadı: Ekonomi, hukuk ve örgüt ilişkileri. A. S.Sargut ve Ş. Özen (Der.), *Örgüt kuramları*, Ankara: İmge kitabevi.
- Oh, I. ve R. Varçın. 2002. The mafioso state: State-led market bypassing in South Korea and Turkey. *Third World Quarterly*, 23 (4): 711-723.
- Okhuysen, G. ve J. P. Bonardi. 2011. Editors' comments: The challenges of building theory by combining lenses. *Academy of Management Review*, 1: 6-11.
- Orbay, H. ve B. Yurtoğlu. 2006. The impact of corporate governance structures on the corporate investment performance in Turkey. *Corporate Governance: An International Review*, Wiley Blackwell, 14(4): 349-363.

Oliver, C. 1992. The antecedents of deinstitutionalization, *Organization Studies*, 13(4): 563-588.

Özen, Ş. ve H. O. Yeloğlu. 2006. Bir örgüt kimliği olarak 'holding' adının inşası ve aşınması: Eşanlı kurumsallaşma ve çözülme üzerine bir model önerisi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 6(1-2): 45-84.

Özen, Ş. 2007. Yeni kurumsal kuram: Örgütleri çözümlemede yeni ufuklar ve yeni sorunlar, A. Selami Sargut ve Şükrü Özen (Der.), *Örgüt kuramları*, Ankara: İmge kitabevi.

Özkara, B. , Kurt, M. ve Karayormuk, K. 2008. Türkiye'de İşletme Grupları: Eskiler ve Yeniler. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 1-2, 59-83.

Palepu, K. 1985. Diversification strategy, profit performance and the entropy measure of diversification. *Strategic Management Journal*, 6: 239-255.

Pan Y. G. ve D. K. Tse. 2010. The hierarchical model of market entry modes. *Journal of International Business Studies*, 31(4): 535-574.

Pananond, P. ve C. P. Zeithaml. 1998. The international expansion process of MNEs from developing countries: A case study of Thailand's CP group. *Asia Pacific Journal of Management*. 15(2): 163-184.

Peng, M. W. 2003. Institutional transition and strategic choices. *Academy of Management Review*, (28): 275-96.

Peng, Y-S.; K.-P. Yang ve C.-C.Liang. 2011. The learning effect on business groups' subsequent foreign entry decisions into transitional economies. *Asia Pacific Management Review*, 16(1): 1-21.

Penrose, E. 1995. *The theory of the growth of the firm*, London: Oxford University Press.

Pehrsson, A. 2008. Strategy antecedents of modes of entry into foreign markets. *Journal of Business Research*, 61: 132-140.

Pisani, N. 2009. International management research: Investigating its recent diffusion in top management journals. *Journal of Management*, 35(2): 199-218.

Pradhan, J. P. ve N. Singh. 2011. Business group affiliation and location of Indian firms' foreign acquisitions. *Journal of International Commerce, Economics and Policy*, 2(1): 19-41.

Ramos-Rodríguez, A.-R. ve J. Ruíz-Navarro. 2004 Changes in the intellectual structure of strategic management research: A bibliometric study of the strategic management journal, 1980-2000. *Strategic Management Journal*, 25(10): 981-1004.

Root, F. R. 1994. *Entry strategies for international markets*. San Francisco: Jossey-Bass.

Rugman, A. M. ve R. M. Hodgetts. 2000. *International business: A strategic management approach*, Lombarda: Pearson Education Limited.

Sabancı, S. 2004. *Bıraktığım yerden hayatım*, İstanbul: Doğan Kitap.

Sahaym, A. ve D. Nam. 2012. International diversification of the emerging-market enterprises: A multi-level examination. *International Business Review*, 22(2): 421-436.

Sargent, J. ve S. Ghaddar. 2001. International success of business groups as an indicator of national competitiveness: The Mexican example. *Latin American Business Review*, 2001, 2(3/4).

Sargut, A. S. ve Ş. Özen. 2007. Örgüt kuramlarına genel bakış: Karşılaştırmalı bir çözümleme. Sargut, A. S. ve Ş. Özen (Der.). 2007. *Örgüt Kuramları*, İmge Kitabevi, Ankara.

Sarkar, J. 2010. Business groups in India. A. M. Colpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), *The Oxford Handbook of Business Groups*, ss. 294-321. Oxford University Press. Oxford.

Sarkar, M. ve S. T. Çavuşgil. 1996. Trends in international business thought and literature: A review of international market entry mode research: Integration and syntheses. *The International Executive*, 38(6): 825-847.

Schneider, B. R. 2010. Business groups and the state: The politics of expansion, restructuring and collapse. A. M. Colpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), *The Oxford Handbook of Business Groups*, ss. 650-669. Oxford university press. Oxford.

Schwens, C. ve R. Kabst. 2009. Early internationalization: A transaction cost economics and structural embeddedness perspective. *Journal of International Entrepreneurship*, 7: 323-340.

Sembenelli, A. ve D. Vannoni, 2000. Why do established firms enter some industries and exit others? Empirical evidence on Italian business groups. *Review of Industrial Organization*, 17(4): 441-456.

Seno-Alday, S. 2010. International business thought: A 50-year footprint. *Journal of International Management*, 16: 16-31.

Seo, B. K., K. Lee ve X. Z. Wang, 2010. Causes for changing performance of the business groups in a transition economy: Market-level versus firm-level factors in China. *Industrial and Corporate Change*, 19(6): 2041-2072.

- Sharma, V. M. ve Erramilli, K. 2004. Resource-Based Explanation of Entry Mode Choice. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12(1): 1-18.
- Silva, F., N. Majluf ve R. D Paredes, 2006. Family ties, interlocking directors and performance of business groups in emerging countries: The case of Chile. *Journal of Business Research*, 59(3): 315-321.
- Singh, D. A. ve A. S. Gaur, 2009. Business group affiliation, firm governance, and firm performance: Evidence from China and India. *Corporate Governance: An international Review*, 17(4): 411-425.
- Singh, M., A. Nejadmalayeri ve I. Mathur, 2007. Performance impact of business group affiliation: An analysis of the diversification-performance link in a developing economy. *Journal of Business Research*, 60(4): 339-347.
- Singh, N. 2011. Emerging economy multinationals: The role of business group economics. *Management and Financial Markets*, 6(1): 142-181.
- Singh, Deeksha A. 2009. Export performance of emerging market firms. *International Business Review*. 18(4): 321-330.
- Siripaisalpipata, P. ve Y. Hoshino. 2000. Firm-specific advantages, entry modes, and performance of Japanese FDI in Thailand. *Japan and the World Economy*, 12: 33-48.
- Smangs, M. 2006. The nature of the business group: A social network perspective. *Organization*, 13(6): 889-909.
- Strachan, H. W. 1976. *Family and other business groups in economic development: The case of Nicaragua*. New York: Praeger.
- Sterlacchini, A. 2001. The determinants of export performance: A firm-level study of Italian manufacturing. *Weltwirtschaftliches Archiv/Review of World Economics*, 137(3): 450-72.
- Sun, L. S. 2009. Internationalization strategy of MNCs from emerging economies: The case of Huawei. *Multinational Business Review*, 17(2): 129- 155.
- Sutherland, D. 2009. Do China's "National Team" business groups undertake strategic-asset-seeking OFDI?. *Chinese Management Studies*, 3(1): 11-24.
- Şahin, K. T. 2005. Liberalleşmenin iş örgütlerinin çeşitlenmesi üzerindeki etkisi: Yeni bir perspektif ihtiyacı. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(2): 121-144.
- Tan, D. C. ve K. E. Meyer. 2010. Business groups' outward FDI: A managerial resources perspective. *Journal of International Management*, 16(2): 154-164.

Tan, B., K. Erramilli ve T. W. Liang. 2001. The influence of dissemination risks, strategic control and global management skills on firms modal decision in host countries. *International Business Review*, 10: 323–340.

Tekeli, İ. 1985. Türkiye’de şirketlerin gelişimi ve kapitalin yoğunlaşma süreci. *Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi*, Cilt 9, 2386-2396.

Tekeli, İ. ve G. Menteş. 1977. Türkiye’de holdingleşme ve holding sistemlerinin mekandaki örgütlenmesi. *Toplum ve Bilim*, 4 (Kış): 16-45.

Tenker, N. 1979. *Türkiye’de holdingler ve vergi muhasebesi açısından incelenmesi*. Ankara: Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları.

Torres, A. ve J. Javier. 2005. Cross border acquisitions and mergers: Learning processes of Mexican corporative groups. *Innovation: Management, Policy and Practice*. 7(2-3): 240-255.

Tsui-Auch, L. S. ve Yoshikawa, T. 2010. Business groups in Singapore. A. M. Colpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), *The Oxford Handbook of Business Groups*, ss. 267-293. Oxford University Press. Oxford.

Üsdiken, B. 1995. Örgüt kuramında yeni yol ayrımları: Kuzey Amerika, Avrupa ve Türkiye, *Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri*, c. 1.: 97-110. Ankara: TODAİE.

Üsdiken, B. ve Y. Pasadeos. 1995. Organizational analysis in North America and Europe: A comparison of co-citation networks. *Organization Studies*, 16(3): 503-526.

Üsdiken, B. 2008a. Türkiye’de işletme grupları: özel sayıya giriş. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8(1-2): 5-21.

Üsdiken, B. 2008b, Organizational theory, *International Encyclopedia of Organization Studies*, ss. 1196-1200. Clegg, S. R. ve J. R. Bailey (Der.), Thousand Oaks: Sage publications.

Üsdiken, B. ve H. Leblebici. 2001. ‘*Organization Theory*’, Neil Veerson, Deniz S. Öneş, Hvean Kepir Siangil ve Chockalingam Viswesvaran (Der.), *Handbook of Industry, Work and Psychology Vol. 2: Organizational Psychology*, London: SAGE Publications.

Üsdiken, B. ve Ö. Yıldırım Öktem. 2008. Kurumsal ortamda değişim ve büyük aile holdingleri bünyesindeki şirketlerin yönetim kurullarında ‘icrada görevli olmayan’ ve ‘bağımsız’ üyeler”. *Amme İdaresi Dergisi*, 41(1): 43-71.

Valle, S., L. Avella ve F. García. 2011. International modularity and offshoring in Spanish industry. *Modern Economy*, 2(4): 680-690.

- Van de Ven, A. ve P. E. Johnson. 2006. Knowledge for theory and practice. *Academy of Management Review*, 31(4): 802–821.
- Verbeek, A. , Debackere, K. , Luwel, M. ve Zimmermann, E. 2002. Measuring progress and evolution in science and technology-I: The multiple uses of bibliometric indicators. *International Journal of Management Reviews*, 4(2): 179–211.
- Villalong, B. ve A. M. McGahan. 2005. The choice among acquisitions, alliances, and divestitures. *Strategic Management Journal*, 26: 1183-1208.
- Vissa, B., H. R. Greve ve W. R. Chen, 2010. Business group affiliation and firm search behavior in India: Responsiveness and focus of attention. *Organization Science*, 21(3): 696-712.
- Vogt, W. P. 2007. *Quantitative research methods for professionals*, USA: Pearson Education, Inc.
- Von Eye, A. ve C. Schuster. 1998. *Regression analysis for social sciences* Academic Press, USA
- Wang, Y. ve C.-S. Suh. 2009. Towards a re-conceptualization of firm internationalization: Heterogeneous process, subsidiary roles and knowledge flow, *Journal of International Management*, 15(4): 447-459.
- Werner, S. 2002. Recent developments in international management research: A review of 20 top management journals. *Journal of Management*, 28(3): 277–305.
- Wild, J. J., K. L. Wild ve J. C. Y. Han. 2010. *International business: The challenges of globalization*, USA: Pearson education, Inc.
- Williamson, O. E. 1975. *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: Free Press
- Wright, M., I. Filatotchev, R. E. Hoskisson ve M. W. Peng. 2005. Strategy research in emerging economies: Challenging the conventional wisdom. *Journal of Management Studies*, 42(1): 1-33.
- Xu, D. ve O. Shenkar. 2002. Institutional distance and the multinational enterprise. *Academy of Management Review*, 4: 608-618.
- Xu, D., Y. Pan ve P. W. Beamish. 2004. The effect of regulative and normative distances on MNC ownership and expatriate strategies. *Management International Review*, 44 (3): 285-307.
- Yaprak, A., B. Karademir ve R. N. Osborn. 2007. How do business groups function and evolve in emerging markets? The case of Turkish business groups, *International Marketing Research: Opportunities and Challenges in the 21st Century Advances in International Marketing*, 17: 275–294.

- Yaprak, A. ve B. Karademir. 2010. The internationalization of emerging market business groups: An integrated literature review. *International Marketing Review*, 27(2): 245-262.
- Yıldırım-Öktem, Ö. ve Üsdiken, B. 2010. Contingencies versus external pressure: Professionalization in boards of firms affiliated to family business groups in late-industrializing countries. *British Journal of Management*, 21(1): 115-130.
- Yi, J., C. Wang ve M. Kafouros. 2013. The effects of innovative capabilities on exporting: Do institutional forces matter?. *International Business Review*, 22(2): 392-406.
- Yin, R. K. 2009. Case study research: Design and methods. USA: SAGE Inc.
- Yiu, D. ve S. Makino. 2002. The choice between joint venture and wholly owned subsidiary: An institutional perspective. *Organization Science*, 13 (6): 667-683.
- Yiu, D., G. D. Bruton ve Y. Lu, 2005. Understanding business group performance in an emerging economy: Acquiring resources and capabilities in order to prosper. *Journal of Management Studies*, 42(1): 183-206.
- Yiu, D. W., Y. Lu, G. D. Bruton ve R. E. Hoskisson. 2007. Business groups: An integrated model to focus future research. *Journal of Management Studies*, 44(8): 1551-1579.
- Yiu, D. W. 2011. Multinational advantages of Chinese business groups: A theoretical exploration. *Management & Organization Review*, 7(2): 249-277.
- Young, C. S. ve L. C. Tsai, 2008. The sensitivity of compensation to social capital: Family CEOs vs. nonfamily CEOs in the family business groups. *Journal of Business Research*, 61(4): 363-374.
- Young, M. N., M. Peng, D. Ahlstrom, G. D. Bruton, ve Y. Jiang. 2008. Corporate governance in emerging economies: A review of the principal-principal perspective. *Journal of Management Studies*, 45: 196-220.
- Young-Ryeol P., J. Y. ve S. Hong. 2011. Effects of international entry-order strategies on foreign subsidiary exit. *Management Decision*, 49(9): 1471-1488.
- Yurtoglu, B. 2000. Ownership structure of Turkish listed firms. *Istanbul Stock Exchange Finance Award Series*, 1: 55-84.
- Yurtoglu, B. 2003. Corporate governance and implications for minority shareholders in Turkey, *Working Papers 2003/7*, Turkish Economic Association.

Zhang, Y. L. ve J. Cantwell, 2011. Exploration and exploitation: The different impacts of two types of Japanese business group network on firm innovation and global learning. *Asian Business & Management*, 10(2): 151-181.

Zhao, H., Y. Luo ve T. Suh. 2004. Transaction cost determinants and ownership-based entry mode choice: A meta-analytical review. *Journal of International Business Studies*, 35: 524-544.

500 Büyük Özel Şirket, Capital, Ağustos, Yıl: 19, Sayı: 2011/8, 96-114.

Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu, İstanbul Sanayi Odası Dergisi, Ağustos, Sayı: 545, 2011.

Türkiye'nin İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu, İstanbul Sanayi Odası Dergisi, Eylül, Sayı: 546, 2011.

EKLER

Ek 1. Görüşme Talep Yazısı ve Görüşme Soruları

Sayın Yetkili,

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Bilimsel Araştırma Proje Birimi tarafından desteklenen ve aynı zamanda doktora tez danışmanlığını yaptığım Türkiye'deki İşletme Gruplarının Uluslararasılaşması konulu bir araştırmayı yürütmekteyim. Araştırmanın amacı, Türkiye'deki işletme gruplarının veya günlük dilde anıldıkları adla holdinglerin, yurt dışında yapmış oldukları yatırımları incelemektir. Bu kapsamda, uluslararası pazarlarda sahip olduğunuz birimlerin neden ve ne zaman açıldığı, o pazarlarda neden faaliyetlerinin sürdürüldüğü, o birimleri edinme yöntemleri gibi hususlar ile ilgileniyoruz. Belirtilen amacı gerçekleştirebilmesi için uluslararası operasyon birimlerine sahip sizin gibi holdinge bağlı işletmelerin araştırmamıza katılmasını arzuluyoruz.

İşletmenizin uluslararası operasyon birimleri hakkında yukarıda belirtilen konular üzerinde görüşmek ve ilgilendiğimiz konular hakkında bilgi alabilmek için 01 Temmuz-20 Ağustos 2013 tarihleri arasında sizin belirleyeceğiniz bir tarih ve saatte, sizinle veya sizin uygun gördüğünüz bir yönetici ile bir saati aşmayacak sürede Arş. Gör. Serkan DİRLİK ile mülakat gerçekleştirilmesi konusunda yardımlarınızı rica ediyorum. Türkiye'deki büyük şirketler kesiminde egemen iktisadi örgütsel form olan holdinglerin uluslararasılaşmalarını incelemenin önemli olduğuna inanıyor ve Türkiye orijinli firmaların uluslararası pazarlardaki pozisyonuna ilişkin genel bir haritaya ulaşmayı umuyoruz. Çalışmamızın sonuçlarını sizinle paylaşmaktan da mutluluk duyarız. İşbirliğiniz için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla.

Prof. Dr. Tuncer ASUNAKUTLU
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Rektör Yardımcısı
İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

İletişim

Arş. Gör. Serkan DİRLİK

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü Kötekli/MUĞLA

Tel. 0252 211 13 83, Mobil. 0532 786 1345

e-mail. sdirlık@mu. edu. tr; serkandirlık@gmail. com

SORULAR

(Uluslararası Pazarda En Az Bir Birimi Bulunan İşletme Grubuna Bağlı İşletme İçin)

- S1.** İşletmenizin kuruluş tarihi ve faaliyet konusu nedir?
- S2.** İşletmenizin ilk uluslararası ticari faaliyeti ne zaman başladı? Ticari faaliyetinizin konusu neydi?
- S3.** Şuan hangi uluslararası pazar(lar)da operasyon birim(ler)ine (*satış ofisi, temsilcilik ofisi, üretim tesisi*) sahipsiniz? Uluslararası pazarlardaki operasyon birimlerini hangi yıllarda kurdunuz? Bunların oluşumunu ve tarihsel süreçteki gelişimini anlatır mısınız? Bu ülke veya ülkelerde operasyon birimi kurmadan önce bu ülkelerle herhangi bir ticari faaliyetiniz söz konusu muydu?
- S4.** Uluslararası pazar(lar)da operasyon birim(ler)i kurmadaki amaçlarınız nelerdi? Neden bu ülkelerde operasyon birimi kurmaya karar verdiniz? Hangi nedenler sizi o ülkede bir operasyon birimi açmaya yöneltti?
- S5.** Uluslararası operasyon birimleriniz nasıl kuruldu? Oradaki bir tesis veya işletmeyi satın mı aldınız? Satın almış iseniz sahiplik payınız ne kadardır? Yoksa yabancı bir ortakla mı kurdunuz? Ortak girişim ile kurmuş iseniz sahiplik payınız ne kadardır? Yoksa yurtdışında var olan bir tesisi satın almak yerine yeni bir üretim, pazarlama veya idari tesisi inşa etmek için bir arsa satın alarak sıfırdan yatırım mı yaptınız? Yoksa buradaki biriminiz veya birimleriniz kiralık mıdır? Uluslararası birimlerinizin her biri için en eskiden en yeniye sıralayarak değerlendiriniz.
- S6.** Lisans anlaşması, franchising, sözleşmeli üretim, yönetim sözleşmesi ve anahtar teslim projesi gibi uluslararası ortaklıklarınız oldu mu? Olduysa hangi ortaklıklarınız mevcuttur ve bunların başlangıç tarihleri nedir? Halen devam edenleri hangileridir?
- S7.** İşletmenizin büyüklüğü satışlar ve çalışan sayısı açısından tarihsel süreçte nasıl bir değişim göstermiştir? Şuan yaklaşık olarak kaç çalışana sahipsiniz?
- S8.** İşletmenizin pazarlama ve satış konusundaki yetkinlikleri nasıldır ve tarihsel süreçte nasıl bir değişim göstermiştir? Pazarlama ve satış beceriniz işletmenizin uluslararasılaşma sürecine nasıl yansımıştır? Pazarlama ve satış harcamalarınızın satış içerisindeki payı son üç yılda yaklaşık ne kadardır (yüzde)? Tescil edilmiş markanız var mı? Varsa, kaç tane?
- S9.** İşletmenizin araştırma ve geliştirme konusunda yetkinliği nasıldır ve tarihsel süreçte nasıl bir değişim göstermiştir? Patent sahipliği veya başvurusu söz konusu mudur? Araştırma ve geliştirme konusundaki beceriniz işletmenizin uluslararasılaşma sürecine nasıl yansımıştır? Araştırma ve geliştirme harcamalarınızın satışlar içerisindeki payı son üç yılda yaklaşık ne kadardır (yüzde)?
- S10.** Yurtdışı pazarlardaki kuruluşunuzun faaliyet gösterdiği yabancı ülke(ler)deki hükümet(ler)in etkilerinin kapsamını değerlendiriniz. Söz konusu ülkede,
- (i) işletmelerin gelişimine engel olan bir devlet müdahalesi var mıdır?
 - (ii) adil rekabetin olmasına engel olan devlet müdahaleleri söz konusu mudur?
 - (iii) yatırımları kısıtlayıcı devlet düzenlemeleri söz konusu mudur?
 - (iv) işletmelerin gelişimine engel olan bir bürokratik sistem söz konusu mudur?
 - (v) ithalatı kısıtlayıcı korumacı devlet politikası söz konusu mudur?
 - (vi) kurumlara karşı mali politika kaynaklı eşitliksiz uygulamalar söz konusu mudur?
 - (vii) yerel işletmelerin yabancı işletmelerce satın alınmasında zorluklar söz konusu mudur?

Lütfen, operasyon birimleriniz olan her ülke için belirtilenleri derecelendirerek değerlendiriniz.

(0: hiç yok, 1: çok düşük, 2: düşük, 3: orta düzeyde, 4: yüksek, 5: çok yüksek)

S11. Kültürel açıdan karşılaştırdığınızda operasyon birimlerine sahip olduğunuz ülkeler ile ülkemizin yakınlığını nasıl değerlendirmektesiniz? O ülkenin kültürel değerleri, Türkiye'ye yakın özellikler göstermekte midir? Yabancı ülke vatandaşlarına ayrımcılık yapılmakta mıdır? Lütfen, operasyon birimleriniz olan her ülke için değerlendiriniz. (1: kültürel yakınlık çok az, 2: kültürel yakınlık az, 3: kültürel yakınlık orta düzeyde, 4: kültürel yakınlık yüksek, 5: kültürel yakınlık çok yüksek düzeyde).

S12. Uluslararası operasyon birimlerinizi kurduğunuz ülkede, bu birimleri kurmadan önce veya kurduğunuz sırada o ülkede Türkiye'den bildiğiniz başka işletmelerde var mıydı? Kaç tanesini biliyordunuz?

S13. İşletmenizin uluslararası operasyonlarında gruba bağlı bir işletme olmanızın ne gibi faydaları söz konusudur? Gruba bağlı işletme olmanız uluslararası pazarlardaki etkinliğinizi arttırdı mı? Gruba bağlı işletme olmanız uluslararasılaşma sürecindeki avantajları ve dezavantajları nelerdir?

S14. Kaç ülkeye ihracat yapıyorsunuz? İhracatınız toplam satışların ne kadarını oluşturmaktadır?

S15. Yabancı işletmelerle ortaklığınız var mı? Varsa, hangi yılda ve hangi alanda kurulmuştu?

S16. İşletmenizin uluslararası pazarlarda devrettiği veya çekildiği işler oldu mu? Olduysa bunların nedenleri nelerdir? Lütfen deTaylandırınız.

S17. İşletmenizin yurt içindeki yayılımı nasıldır? Yurt içinde kaç tane üretim tesisi, kaç tane satış ofisi veya temsilciği vardır?

S18. Uluslararası pazarlardaki bağlı birimlerinizin başarısını değerlendirdiniz. Başarı durumu söz konusu ise bunu hangi faktöre veya faktörlere bağlamaktasınız.

S19. İşletmedeki pozisyonunuz nedir?

S20. Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz?

Sayın Yetkili,

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Bilimsel Araştırma Proje Birimi tarafından desteklenen ve aynı zamanda doktora tez danışmanlığını yaptığım Türkiye'deki İşletme Gruplarının Uluslararasılaşması konulu bir araştırmayı yürütmekteyim. Araştırmanın amacı, Türkiye'deki işletme gruplarının veya günlük dilde anıldıkları adla holdinglerin, yurt dışında yapmış oldukları yatırımları incelemektir. Bu kapsamda, uluslararası pazarlarda sahip olduğunuz birimlerin neden ve ne zaman açıldığı, o pazarlarda neden faaliyetlerinin sürdürüldüğü, o birimleri edinme yöntemleri gibi hususlar ile ilgileniyoruz. Belirtilen amacın gerçekleştirilmesi için uluslararası operasyon birimlerine sahip sizin gibi işletme gruplarının araştırmamıza katılmasını arzuluyoruz.

İşletme grubunuzun sahip olduğu uluslararası operasyon birimleri hakkında yukarıda belirtilen konular üzerinde görüşmek ve ilgilendiğimiz bu konular hakkında bilgi alabilmek için 01 Temmuz-20 Ağustos 2013 tarihleri arasında sizin belirleyeceğiniz bir tarih ve saatte, sizinle veya sizin uygun gördüğünüz bir yönetici ile bir saati aşmayacak sürede Arş. Gör. Serkan DİRLİK ile mülakat gerçekleştirilmesi konusunda yardımlarınızı rica ediyorum. Türkiye'deki büyük şirketler kesiminde egemen iktisadi örgütsel form olan işletme gruplarının uluslararasılaşmalarını incelemenin önemli olduğuna inanıyor ve Türkiye orijinli işletme gruplarının uluslararası pazarlardaki pozisyonuna ilişkin genel bir haritaya ulaşmayı umuyoruz. Çalışmamızın sonuçlarını sizinle paylaşmaktan da mutluluk duyarız. İşbirliğiniz için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla.

Prof. Dr. Tuncer ASUNAKUTLU
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Rektör Yardımcısı
İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

Görüşme Randevusu İçin İletişim

Arş. Gör. Serkan DİRLİK

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü Kötekli/MUĞLA

Tel. 0252 211 13 83, Mobil. 0532 786 1345

e-mail. sdirlık@mu. edu. tr; serkandirlık@gmail. com

SORULAR
(İşletme Grubu Düzeyinde)

S1. Grubunuzda kaç işletme vardır? Grubunuz hangi alanlarda faaliyet göstermektedir? Grubunuza bağlı en eski kurulan işletmenizin kuruluş tarihi nedir? Grubunuzdaki kaç işletmenin uluslararası pazarlarda sahip olduğu operasyon birimi vardır?

S2. İşletme grubunuzun ilk uluslararası ticari faaliyeti ne zaman başladı? Ticari faaliyetinizin konusu neydi?

S3. Grubunuzdaki işletmeler hangi uluslararası pazar(lar)da operasyon birim(ler)ine (satış ofisi, temsilcilik ofisi, üretim tesisi) sahiptir? Uluslararası pazarlardaki operasyon birimlerini hangi yıllarda kurmuştur? Bunların oluşumu ve tarihsel sürecini belirtebilir misiniz? Bu ülke veya ülkelerde operasyon birimi kurmadan önce bu ülkelerle herhangi bir ticari faaliyet söz konusu muydu?

S4. Uluslararası pazar(lar)da operasyon birim(ler)i kurmadaki amaçlarınız nelerdir? Neden bu ülkelerde operasyon birimi kurmaya karar verdiniz? Hangi nedenler sizi o ülkede bir operasyon birimi açmayı yöneltti?

S5. Uluslararası operasyon birimleriniz nasıl kuruldu? Oradaki bir tesis veya işletmeyi satın mı aldınız? Satın almış iseniz sahiplik payınız ne kadardır? Yoksa yabancı bir ortakla mı kurdunuz? Ortak girişim ile kurmuş iseniz sahiplik payınız ne kadardır? Yoksa yurtdışında var olan bir tesisi satın almak yerine yeni bir üretim, pazarlama veya idari tesisi inşa etmek için bir arsa satın alarak sıfırdan yatırım mı yaptınız? Yoksa buradaki biriminiz veya birimleriniz kiralık mı? Uluslararası birimlerinizin her biri için en eskiden en yeniye sıralayarak değerlendiriniz.

S6. Lisans anlaşması, franchising, sözleşmeli üretim, yönetim sözleşmesi ve anahtar teslim projesi gibi uluslararası ortaklıklarınız oldu mu? Olduysa hangi ortaklıklarınız mevcuttur ve bunların başlangıç tarihleri nedir? Halen devam edenleri hangileri?

S7. İşletme grubunuzun büyüklüğü satışlar ve çalışan sayısı açısından tarihsel süreçte nasıl bir değişim göstermiştir? Şuan grup düzeyinde yaklaşık olarak kaç çalışana sahipsiniz? Uluslararası birimi olan işletmelerinizin çalışan sayıları yaklaşık olarak kaçtır?

S8. İşletme grubunuzun ve uluslararası pazarlarda birime sahip işletmenizin pazarlama ve satış konusundaki yetkinlikleri nasıldır ve tarihsel süreçte nasıl bir değişim göstermiştir? Pazarlama ve satış beceriniz işletme grubunuza bağlı uluslararası birime sahip olan işletmelerinizin uluslararasılaşma sürecine nasıl yansımıştır? Pazarlama ve satış harcamalarınızın satış içerisindeki payı son üç yılda yaklaşık ne kadardır (yüzde)? Bu pay zaman içerisinde nasıl bir değişim göstermiştir? Tescil edilmiş markanız var mı? Varsa, kaç tane? Grup düzeyinde pazarlama ve satış konusunda bir departmanınız var mı, varsa ne zaman kuruldu?

S9. İşletme grubunuzun araştırma ve geliştirme konusunda yetkinliği nasıldır ve tarihsel süreçte nasıl bir değişim göstermiştir? Patent sahipliği veya başvurusu söz konusu mudur? Araştırma ve geliştirme konusundaki beceriniz işletme grubunuza bağlı uluslararası birime sahip olan işletmelerinizin uluslararasılaşma sürecine nasıl yansımıştır? Araştırma ve geliştirme harcamalarınızın satış içerisindeki payı son üç yılda yaklaşık ne kadardır (yüzde)? Bu pay zaman içerisinde nasıl bir değişim göstermiştir? Grup düzeyinde AR-GE biriminiz var mı, varsa ne zaman kuruldu?

S10. Yurtdışı pazarlardaki kuruluşunuzun faaliyet gösterdiği yabancı ülke(ler)deki hükümet(ler)in etkilerinin kapsamını değerlendiriniz. Söz konusu ülkede,

(i) işletmelerin gelişimine engel olan bir devlet müdahalesi var mıdır?

(ii) adil rekabetin olmasına engel olan devlet müdahaleleri söz konusu mudur?

(iii) yatırımları kısıtlayıcı devlet düzenlemeleri söz konusu mudur?

(iv) işletmelerin gelişimine engel olan bir bürokratik sistem söz konusu mudur?

(v) ithalatı kısıtlayıcı korumacı devlet politikası söz konusu mudur?,

(vi) kurumlara karşı mali politika kaynaklı eşitliksiz uygulamalar söz konusu mudur?,

(vii) yerel işletmelerin yabancı işletmelerce satın alınmasında zorluklar söz konusu mudur?

Lütfen, operasyon birimleriniz olan her ülke için belirtilenleri derecelendirerek değerlendiriniz.

(0: hiç yok, 1: çok düşük, 2: düşük, 3: orta düzeyde, 4: yüksek, 5: çok yüksek)

S11. Kültürel açıdan karşılaştırdığımızda operasyon birimlerine sahip olduğunuz ülkeler ile ülkemizin yakınlığını nasıl değerlendirmektesiniz? O ülkenin kültürel değerleri Türkiye'ye yakın özellikler göstermekte midir? Yabancı ülke vatandaşlarına ayrımcılık yapılmakta mıdır? Lütfen, operasyon birimleriniz olan her ülke için değerlendiriniz. (1: kültürel yakınlık çok az, 2: kültürel yakınlık az, 3: kültürel yakınlık orta düzeyde, 4: kültürel yakınlık yüksek, 5: kültürel yakınlık çok yüksek düzeyde).

S12. Uluslararası operasyon birimlerinizi kurduğunuz ülkede, bu birimleri kurmadan önce veya kurduğunuz sırada o ülkede Türkiye'den bildiğiniz başka işletmeler var mıydı?

S13. İşletmenizin uluslararası operasyonlarında işletme grubu örgütsel formunda olmanızın ne gibi faydaları söz konusudur? Grup olmanız, grubunuza bağlı işletmelerin uluslararası pazarlardaki etkinliğinizi arttırdı mı? İşletme grubu olmanızın grubunuza bağlı işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerinde ne gibi avantajlar veya dezavantajlar yaratmaktadır?

S14. Kaç ülkeye ihracat yapıyorsunuz? İhracatınız toplam satışların ne kadarını oluşturmaktadır (yüzde)?

S15. Yabancı işletmelerle ortaklığınız var mı? Varsa, hangi yılda ve hangi alanda kurulmuştur?

S16. Uluslararası pazarlarda devrettiğiniz veya çektiğiniz işler oldu mu? Olduysa bunların nedenleri nelerdir? Lütfen detaylandırınız.

S17. İşletme grubunuzun yurt içindeki yayılımı nasıldır? Yurt içinde kaç tane üretim tesisi, kaç tane satış ofisi veya temsilciği vardır?

S18. Uluslararası pazarlardaki bağlı birimlerinizin başarısını değerlendirdiniz. Başarı durumu söz konusu ise bunu hangi faktöre veya faktörlere bağlamaktasınız.

S19. İşletme grubunuzun uluslararası faaliyetlerini takip eden grup düzeyinde bir biriminiz söz konusu mu? Yoksa her bir işletme kendi uluslararası faaliyetlerini kendisi mi izlemektedir?

S20. İşletme grubundaki pozisyonunuz nedir?

S21. Kaç yıldır bu işletme grubunda çalışıyorsunuz?

Ek 2. İşletme Grupları (*Business Groups*) Hakkında Web of Science’da Taranan Uluslararası Makalelerin Yayınlandıkları Dergiler (Yönetim ve İşletme Alanı, 1980-2011)

Dergi	Sayı
Academy of Management Journal	6
Strategic Management Journal	6
Journal of Business Research	4
Journal of Management Studies	4
Organization Science	4
British Journal of Management	3
Journal of Business	3
Journal of International Business Studies	3
Long Range Planning	1
Organization Studies	3
Asia Pacific Journal of Management	2
Asian Business Management	2
Corporate Governance an International Review	2
Entrepreneurship Theory and Practice	2
Industrial and Corporate Change	2
Journal of Economics Management Strategy	2
Journal of International Management	2
Management and Organization Review	2
Management Science	2
Review of Industrial Organization	2
Administrative Science Quarterly	1
Business History	1
Business History Review	1
Chinese Management Studies	1
Emerging Markets Finance and Trade	1
Enterprise Society	1
Entrepreneurship and Regional Development	1
Industrial Marketing Management	1
Journal of Management	1
Journal of World Business	1
Organization	1
Small Business Economics	1

Ek 3. İşletme Grupları (Business Groups) Hakkında Web of Science’da Taranan Uluslararası Makalelerin Sayıları ve Toplam İçindeki Payları

Yıllar	Makale Sayısı	Toplam İçindeki Pay
1998	2	0,028986
1999	3	0,043478
2000	4	0,057971
2001	5	0,072464
2002	5	0,072464
2003	1	0,014493
2004	2	0,028986
2005	8	0,115942
2006	7	0,101449
2007	5	0,072464
2008	5	0,072464
2009	7	0,101449
2010	11	0,15942
2011	4	0,057971
	69	1

Ek 4. Yıllara Göre Türkiye'deki 75 İşletme Grubuna Bağlı 808 Uluslararası Birimin Giriş Türü

Yıllar	Giriş Türleri					Toplam
	Şube veya Ofis Açma	Şirket Kurma	Sıfırdan Yatırım	Satın Alma	Ortak Girişim	
Tespit Edilemeyenler	17	28	0	0	12	57
1974	0	1	0	0	0	1
1979	1	1	0	0	0	2
1980	1	2	0	0	0	3
1981	0	2	0	0	0	2
1983	1	1	0	0	0	2
1984	1	4	0	0	0	5
1985	1	3	0	0	0	4
1986	0	2	0	0	0	2
1987	0	1	0	0	0	1
1988	1	1	0	0	0	2
1989	1	0	0	0	0	1
1990	0	2	0	0	0	2
1991	0	5	0	0	0	5
1992	4	7	0	0	0	11
1993	0	3	0	1	1	5
1994	0	6	2	0	0	8
1995	0	7	1	1	1	10
1996	1	7	0	1	5	14
1997	2	7	1	2	3	15
1998	1	17	2	4	3	27
1999	2	10	0	1	2	15
2000	4	6	1	2	3	16
2001	1	11	1	4	1	18
2002	0	8	5	6	3	22
2003	2	16	4	4	3	29
2004	8	20	3	10	4	45
2005	9	8	6	3	7	33
2006	8	12	7	14	8	49
2007	13	26	4	57	9	109
2008	6	28	6	25	6	71
2009	3	17	5	10	13	48
2010	6	17	5	11	8	47
2011	4	19	11	18	9	61
2012	8	18	4	27	8	65
2013	0	0	0	0	1	1
	106	323	68	201	110	808

Ek 5. Tablo 8'de Sayısal Olarak Belirtilen Yayınların Künyesi

EBSCHOST	
1	Product Diversification and International Expansion of Business Groups. Kumar, Vikas; Gaur, Ajai; Pattnaik, Chinmay. <i>Management International Review</i> . 2012, Vol. 52 Issue 2, pp. 175-192.
2	Business Groups, Foreign Direct Investment, and Capital Goods Trade: The Import Behavior of Japanese Affiliates. Belderbos, René; Wakasugi, Ryuhei; Zou, Jianglei. <i>Journal of the Japanese & International Economies</i> . 2012, Vol. 26 Issue 2, pp. 187-200.
3	Multinational Advantages of Chinese Business Groups: A Theoretical Exploration. Yiu, Daphne W. <i>Management & Organization Review</i> . 2011, Vol. 7 Issue 2, pp. 249-277.
4	Indonesia's Missing Multinationals: Business Groups and Outward Direct Investment. Carney, Michael; Dieleman, Marleen. <i>Bulletin of Indonesian Economic Studies</i> . 2011, Vol. 47 Issue 1, pp. 105-126.
5	The Learning Effect on Business Groups' Subsequent Foreign Entry Decisions into Transitional Economies. Yu-Shu Peng; Kuo-Pin Yang; Chin-Chia Liang. <i>Asia Pacific Management Review</i> . 2011, Vol. 16 Issue 1, pp. 1-21.
6	Ethnic Ties, Location Choice, and Firm Performance In Foreign Direct Investment: A Study of Taiwanese Business Groups FDI in China. Jean, Ruey-Jer Bryan; Tan, Danchi; Sinkovics, Rudolf R. <i>International Business Review</i> . 2011, Vol. 20 Issue 6, pp. 627-635.
7	Business Groups' Outward FDI: A Managerial Resources Perspective. Tan, Danchi; Meyer, Klaus E. <i>Journal of International Management</i> . 2010, Vol. 16 Issue 2, pp. 154-164.
8	Ownership Structure, Expatriate Policy, and Regionalization: Evidence from Taiwan's Family Business Groups, 2000-2002. Hsi-Mei Chung. <i>Multinational Business Review</i> . 2008, Vol. 16 Issue 2, pp. 43-63.
9	Export Performance Analysis of Business Groups and Stand-Alone Organizations in the Indian Iron and Steel Industry. Ganguli, Shirshendu. <i>Journal of International Business</i> . 2007, Vol. 2 Issue 4, pp. 40-50.
10	Structural Inertia, Imitation, and Foreign Expansion: South Korean Firms and Business Groups In China, 1987-95. Guillen, Mauro F. <i>Academy of Management Journal</i> . 2002, Vol. 45 Issue 3, pp. 509-525.
11	The Internationalization of Emerging Market Business Groups: An Integrated Literature Review. Yaprak, Attila; Karademir, Bahattin. <i>International Marketing Review</i> . 2010, Vol. 27 Issue 2, pp. 245-262.
12	International Success of Business Groups as an Indicator of National Competitiveness: The Mexican Example. SAR-GEnt, John; Ghaddar, Suad. <i>Latin American Business Review</i> . 2001, Vol. 2 Issue 3/4, p97.
13	The Four LAR-GEst South Korean Business Groups and Foreign Technology: Acquisition of Technology and Foreign Direct Investment. Hagemester, Marcus. Prometheus. 1999, Vol. 17 Issue 1, p59.
14	Japanese Firms and The Decision to Invest Abroad: Business Groups and Regional Core Networks. Belderbos, Rene; Sleuwaegen, Leo. <i>Review of Economics & Statistics</i> . 1996, Vol. 78 Issue 2, p214.
15	Experience, Imitation, and The Sequence of Foreign Entry: Wholly Owned and Joint-Venture Manufacturing by South Korean Firms and Business Groups in China, 1987-1995. Guillen, Mauro F. <i>Journal of International Business Studies</i> . 2003, Vol. 34 Issue 2, pp. 185-198.
16	Survival of the foreign subsidiaries of TMNCs: The influence of business group affiliation. Garg, Miti; Delios, Andrew. <i>Journal of International Management</i> . 2007, Vol. 13 Issue 3, p278-295.
17	Capability creation and internationalization with business group embeddedness – the case of Tata Motors in passenger cars. Becker-Ritterspach, Florian; Bruche, Gert. <i>European Management Journal</i> . 2012, Vol. 30 Issue 3, pp. 232-247.
18	Make-or-Break Decisions in Choosing Foreign Direct Investment Locations. Alcantara, Lailani Laynesa; Mitsuhashi, Hitoshi. <i>Journal of International Management</i> . 2012, Vol. 18 Issue 4, p335-351.
19	Business Group Affiliation, Performance, Context, and Strategy: A Meta-Analysis. Carney, Michael; Gedajlovic, Eric R. ; Heugens, Pursey P. M. A. R. ; Van Essen, Marc; Van Oosterhout, J. (Hans). <i>Academy of Management Journal</i> . 2011, Vol. 54 Issue 3, pp. 437-460.
20	International Modularity and Offshoring in Spanish Industry. Valle, Sandra; Avella, Lucía; García, Francisco. <i>Modern Economy</i> . 2011, Vol. 2 Issue 4, pp. 680-690.
21	Does market-oriented institutional change in an emerging economy make business-group-affiliated multinationals perform better? An institution-based view. Kim, Hicheon; Kim, Heechun; Hoskisson, Robert E. <i>Journal of International Business Studies</i> . 2010, Vol. 41 Issue 7, pp. 1141-1160.
22	Effects of international entry-order strategies on foreign subsidiary exit. Young-Ryeol Park; Jeoung Yul Lee; Sunghoon Hong. <i>Management Decision</i> . 2011, Vol. 49 Issue 9, pp. 1471-1488.
23	Changing big business in Italy and Spain, 1973-2003: Strategic responses to a new context. Binda, Veronica; Colli, Vereia. <i>Business History</i> . 2011, Vol. 53 Issue 1, pp. 14-39.
24	Service Export Performance of Business Group Affiliated Firms and Individual Firms in the Indian IT

	Industry. Bolar, Kartikeya P. <i>IUP Journal of Management Research</i> . 2009, Vol. 8 Issue 11, pp. 7-12.
25	Export performance of emerging market firms. Singh, Deeksha A. <i>International Business Review</i> . 2009, Vol. 18 Issue 4, pp. 321-330.
26	Third-World Copycats to Emerging Multinationals: Institutional Changes and Organizational Transformation in the Indian Pharmaceutical Industry. Chittoor, R.; Sarkar, M. B.; Ray, Sougata; Aulakh, Preet S. <i>Organization Science</i> . 2009, Vol. 20 Issue 1, pp. 187-205.
27	Business Group Affiliation and Location of Indian Firms' Foreign Acquisitions Pradhan, Jaya Prakash; Singh, Neelam; <i>Journal of International Commerce, Economics and Policy</i> , 2011, v. 2, iss. 1, pp. 19-41.
28	Business groups and product variety in trade: evidence from South Korea, Taiwan and Japan, Robert C. Feenstra, Tzu-Han Yang, Gary G. Hamilton, <i>Journal of International Economics</i> . 1999, Volume 48, Issue 1, pp. 71-100
29	Innovation and Internationalisation in the White Goods GVC: The Case of Arcelik Bonaglia, Federico; Colpan, Asli M.; Goldstein, V.; <i>International Journal of Technological Learning, Innovation and Development</i> . 2008, v. 1, iss. 4, pp. 520-35.
30	Merchants as Business Groups: British Trading Companies in Asia before 1945 Jones, Geoffrey; Wale, Judith; <i>Business History Review</i> , 1998, v. 72, iss. 3, pp. 367-408.
31	The Determinants of Export Performance: A Firm-Level Study of Italian Manufacturing Sterlacchini, Alessvero; <i>Weltwirtschaftliches Archiv/Review of World Economics</i> , 2001, v. 137, iss. 3, pp. 450-72.
PROQUEST	
1	Japanese Firms and The Decision to Invest Abroad: Business Groups and Regional Core Networks. Belderbos, Rene; Sleuwaegen, Leo. <i>Review of Economics & Statistics</i> . 1996, Vol. 78 Issue 2, p214.
2	Structural Inertia, Imitation, and Foreign Expansion: South Korean Firms and Business Groups In China, 1987-95. Guillen, Mauro F. <i>Academy of Management Journal</i> . 2002, Vol. 45 Issue 3, pp. 509-525.
3	Experience, Imitation, and The Sequence of Foreign Entry: Wholly Owned and Joint-Venture Manufacturing by South Korean Firms and Business Groups in China, 1987-1995. Guillen, Mauro F. <i>Journal of International Business Studies</i> . 2003, Vol. 34 Issue 2, pp. 185-198.
4	Ownership Structure, Expatriate Policy, and Regionalization: Evidence from Taiwan's Family Business Groups, 2000-2002. Hsi-Mei Chung. <i>Multinational Business Review</i> . 2008, Vol. 16 Issue 2, pp. 43-63.
5	Do China's "National Team" Business Groups Undertake Strategic-Asset-Seeking OFDI? Sutherland, D. <i>Chinese Management Studies</i> , 2009. 3(1), pp. 11-24.
6	The Internationalization of Emerging Market Business Groups: An Integrated Literature Review. Yaprak, Attila; Karademir, Bahattin. <i>International Marketing Review</i> . 2010, Vol. 27 Issue 2, pp. 245-262.
7	The Learning Effect on Business Groups' Subsequent Foreign Entry Decisions into Transitional Economies. Yu-Shu Peng; Kuo-Pin Yang; Chin-Chia Liang. <i>Asia Pacific Management Review</i> . 2011, Vol. 16 Issue 1, pp. 1-21.
8	Emerging Economy Multinationals: The Role of Business Group Economics, Singh, Neelam <i>Management, and Financial Markets</i> . 2011, Vol. 6(1), pp. 142-181.
9	Indonesia's Missing Multinationals: Business Groups and Outward Direct Investment. Carney, Michael; Dieleman, Marleen. <i>Bulletin of Indonesian Economic Studies</i> . 2011, Vol. 47 Issue 1, pp. 105-126.
10	Multinational Advantages of Chinese Business Groups: A Theoretical Exploration. Yiu, Daphne W. <i>Management & Organization Review</i> . 2011, Vol. 7 Issue 2, pp. 249-277.
11	Product Diversification and International Expansion of Business Groups. Kumar, Vikas; Gaur, Ajai; Pattnaik, Chinmay. <i>Management International Review</i> . 2012, Vol. 52 Issue 2, pp. 175-192.
12	Business Groups, Foreign Direct Investment, and Capital Goods Trade: The Import Behavior of Japanese Affiliates. Belderbos, René; Wakasugi, Ryuhei; Zou, Jianglei. <i>Journal of the Japanese & International Economies</i> . 2012, Vol. 26 Issue 2, pp. 187-200.
13	Capability creation and internationalization with business group embeddedness – the case of Tata Motors in passenger cars. Becker-Ritterspach, Florian; Bruche, Gert. <i>European Management Journal</i> . 2012, Vol. 30 Issue 3, pp. 232-247.
14	Effects of international entry-order strategies on foreign subsidiary exit. Young-Ryeol Park; Jeoung Yul Lee; Sunghoon Hong. <i>Management Decision</i> . 2011, Vol. 49 Issue 9, pp. 1471-1488.
15	International Modularity and Offshoring in Spanish Industry. Valle, Svera; A., Lucia; García, Francisco. <i>Modern Economy</i> . 2011, Vol. 2 Issue 4, pp. 680-690.
16	Third-World Copycats to Emerging Multinationals: Institutional Changes and Organizational Transformation in the Indian Pharmaceutical Industry. Chittoor, R.Sarkar, M. B. ; Ray, Sougata; Aulakh, Preet S. <i>Organization Science</i> . 2009, Vol. 20 Issue 1, pp. 187-205.
17	Innovation and Internationalisation in the White Goods GVC: The Case of Arcelik Bonaglia, Federico; Colpan,

	Asli M. ; Goldstein, Vereaa; <i>International Journal of Technological Learning, Innovation and Development</i> , 2008, v. 1, iss. 4, pp. 520-35.
18	Does market-oriented institutional change in an emerging economy make business-group-affiliated multinationals perform better? An institution-based view. Kim, Hicheon; Kim, Heechun; Hoskisson, Robert E. <i>Journal of International Business Studies</i> . 2010, Vol. 41 Issue 7, pp. 1141-1160.
19	International Diversification, Business Group Affiliation and Firm Performance: Empirical Evidence from India, Ajai S. Gaur and Vikas Kumar, <i>British Journal of Management</i> . 2009, Vol. 20, Issue 2, pp. 172–186.
20	Cross border acquisitions and mergers: learning processes of Mexican corporative groups, Torres, Arturo; Jasso, Javier. <i>Innovation: Management, Policy & Practice</i> . 2005, 7. 2-3 pp. 240-255.
21	The Determinants of Export Performance: A Firm-Level Study of Italian Manufacturing Sterlacchini, Alessvero; <i>Weltwirtschaftliches Archiv/Review of World Economics</i> , 2001, v. 137, iss. 3, pp. 450-72.
22	Merchants as Business Groups: British Trading Companies in Asia before 1945 Jones, Geoffrey; Wale, Judith; <i>Business History Review</i> , 1998, v. 72, iss. 3, pp. 367-408.
SCIENCE DIRECT	
1	Business Groups and Foreign Direct Investments by Developing Country Firms: An Empirical Test in India, Chari, Murali D. R., <i>Journal of World Business</i> . 2012, No. of Pages 11.
2	Capability Creation and Internationalization with Business Group Embeddedness: The case of Tata Motors in passenger cars, <i>European Management Journal</i> . 2012, Vol. 30, Issue 3, pp. 232-247.
3	Business Groups, Foreign Direct Investment, and Capital Goods Trade: The Import Behavior of Japanese Affiliates. Belderbos, René; Wakasugi, Ryuhei; Zou, Jianglei. <i>Journal of the Japanese & International Economies</i> . 2012, Vol. 26 Issue 2, pp. 187-200.
4	Ethnic Ties, Location Choice, and Firm Performance In Foreign Direct Investment: A Study of Taiwanese Business Groups FDI in China. Jean, Ruey-Jer Bryan; Tan, Danchi; Sinkovics, Rudolf R. <i>International Business Review</i> . 2011, Vol. 20 Issue 6, pp. 627-635.
5	Business Groups' Outward FDI: A Managerial Resources Perspective. Tan, Danchi; Meyer, Klaus E. <i>Journal of International Management</i> . 2010, Vol. 16 Issue 2, pp. 154-164.
6	Survival of the Foreign Subsidiaries of TMNCs: The Influence of Business Group Affiliation, Miti Garg, Andrew Delios, <i>Journal of International Management</i> . 2007, Vol. 13, Issue 3, pp. 278-295
7	The effects of innovative capabilities on exporting: Do institutional forces matter?, Jingtao Yi, Chengqi Wang, Mario Kafourous, <i>International Business Review</i> , 2012, No. of Pages: 15.
8	Make-or-Break Decisions in Choosing Foreign Direct Investment Locations. Alcantara, Lailani Laynesa; Mitsuhashi, Hitoshi. <i>Journal of International Management</i> , 2012, Vol. 18 Issue 4, pp. 335-351.
9	Export performance of emerging market firms, Deeksha A. Singh, <i>International Business Review</i> . 2009, Vol. 18, Issue 4, pp. 321-330.
10	Business groups and product variety in trade: evidence from South Korea, Taiwan and Japan, Robert C. Feenstra, Tzu-Han Yang, Gary G. Hamilton, <i>Journal of International Economics</i> , 1999, Vol. 48, Issue 1, pp. 71-100.
JSTOR	
1	Japanese Firms ve The Decision to Invest Abroad: Business Groups and Regional Core Networks. Belderbos, Rene; Sleuwaegen, Leo. <i>Review of Economics & Statistics</i> . 1996, Vol. 78 Issue 2, pp. 214-220.
2	Between Globalisation and (Post) Apartheid: The Political Economy of Restructuring in South Africa, Pádraig Carmody, <i>Journal of Southern African Studies</i> . 2002, Vol. 28, No. 2, pp. 255-275.
SPRINGER LINK	
1	Product Diversification and International Expansion of Business Groups. Kumar, Vikas; Gaur, Ajai; Pattnaik, Chinmay. <i>Management International Review</i> . 2012, Vol. 52 Issue 2, pp. 175-192.
2	The International Expansion Process of MNEs from Developing Countries: A Case Study of Thailand's CP Group Pavidá Pananond, Carl P. Zeithaml, <i>Asia Pacific Journal of Management</i> . 1998, Vol. 15, Issue 2, pp. 163-184.
TAYLOR & FRANCIS	
1	Indonesia's Missing Multinationals: Business Groups and Outward Direct Investment. Carney, Michael; Dieleman, Marleen. <i>Bulletin of Indonesian Economic Studies</i> . 2011, Vol. 47 Issue 1, pp. 105-126.
2	International Success of Business Groups as an Indicator of National Competitiveness: The Mexican Example, John SAR-GENT & Suad Ghaddar, <i>Latin American Business Review</i> . 2001, Vol. 2, Issue 3-4, pp. 97-121.
3	The Four LAR-GEst South Korean Business Groups and Foreign Technology: Acquisition of Technology and Foreign Direct Investment, Hagemeister, Marcus, <i>Prometheus</i> . 1999, Vol. 17, Issue 1, pp. 59-75.
WILEY INTERSCIENCE JOURNALS	
1	Multinational Advantages of Chinese Business Groups: A Theoretical Exploration. Yiu, Daphne W.

	<i>Management & Organization Review</i> . 2011, Vol. 7 Issue 2, pp. 249-277
2	International Diversification, Business Group Affiliation and Firm Performance: Empirical Evidence from India, Ajai S. Gaur and Vikas Kumar, <i>British Journal of Management</i> . 2009, Vol. 20, Issue 2, pp. 172–186.
EMERALD	
1	Do China's "National Team" Business Groups Undertake Strategic-Asset-Seeking OFDI? Sutherland, D. <i>Chinese Management Studies</i> . 2009, 3(1), pp. 11-24.
2	The Internationalization of Emerging Market Business Groups: An Integrated Literature Review. Yaprak, Attila; Karademir, Bahattin. <i>International Marketing Review</i> . 2010, Vol. 27 Issue 2, pp. 245-262.
3	Effects of international entry-order strategies on foreign subsidiary exit. Young-Ryeol Park; Jeoung Yul Lee; Sunghoon Hong. <i>Management Decision</i> . 2011, Vol. 49 Issue 9, pp. 1471-1488.
4	Ownership Structure, Expatriate Policy, and Regionalization: Evidence from Taiwan's Family Business Groups, 2000-2002. Hsi-Mei Chung. <i>Multinational Business Review</i> . 2008, Vol. 16 Issue 2, pp. 43-63.

Ek 6. İstanbul Sanayi Odası En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu 2010, İstanbul Sanayi Kuruluşu İkinci En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu, Fortune Türkiye 2010 En Büyük 500 İşletme ve Capital Türkiye 2010 En Büyük 500 İşletme Listelerindeki İşletme Grupları

1	Abalıoğlu Holding	50	Ercan Şirketler Topluluğu	99	Koza-İpek Holding
2	Abdülkadir Özcan A. Ş.	51	Erdem Holding	100	Kürüm Holding
3	Acıbadem Grubu	52	Eren Holding	101	Limak Holding
4	Adalı Holding	53	Erikoğlu Holding	102	Mahzar Zorlu Holding
5	Ado Grup (Başer-Ado)	54	Esas Holding	103	Mesa Grup
6	Ağaoğlu	55	Eser Holding	104	Metro Grubu
7	Akbaş Holding	56	Eti Şirketler Grubu	105	Naksan Holding
8	Akça Holding	57	Faik Çelik Holding	106	Nergis Holding
9	Akfen Holding	58	Farplas Grup	107	Nuh Grup
10	AKG Grup	59	Feniş Holding	108	Nurol Holding
11	Akın Holding	60	Gedik Holding	109	Nursan Grup
12	Akkanat Holding	61	Gençoğlu Holding	110	Orhan Holding
13	Akkök Şirketler Grubu	62	GSD Holding	111	Örteks Grup
14	Alarko Holding	63	Gülsan Holding	112	Özgörkey Grup
15	Alışan Grup	64	Günkar Şirketler Grubu	113	Özgün Şirketler Grubu
16	Alkan Grup	65	Güriş Holding	114	Öztüre Holding
17	Altınbaş Holding	66	Habaş Topluluğu	115	Polisan Holding
18	Anadolu Grup	67	Harput Holding	116	Poyraz Poyraz Grup
19	Ataç Şirketler Grubu	68	Hattat Holding	117	Ritaş Holding
20	Aydıner Grup	69	Hayat Grubu	118	Sabancı Holding
21	Ayhanlar Holding	70	Hey Group	119	Sanko Holding
22	Bakioğlu Holding	71	İbrahim Çeçen Holding	120	Sarkusyan Şirketler Topluluğu
23	Batı Anadolu Grubu	72	İbrahim Polat Holding	121	Sinpaş
24	Bayraktar Holding	73	İçdaş	122	Soma Grubu
25	Bilkent Holding	74	İhlas Holding	123	Soyak Holding
26	Borusan Holding	75	İlci Holding	124	STFA Grubu
27	Boydak Holding	76	İnci Holding	125	Şahinler Holding
28	Boyer Holding	77	İş Bankası Grubu	126	Şa-Ra Grup
29	Can Grubu	78	İşbir Holding	127	Taha Grup
30	Ceceli Grup	79	İşkur Grup	128	Taşdelen Grup
31	Cengiz Holding	80	İttifak Holding	129	Tekfen Holding
32	Ciner Grup	81	Kale Grubu	130	Tellioğlu Şirketler Grubu
33	Çalık Holding	82	Kalyon Grup	131	Umpaş Holding
34	Çelebi Holding	83	Kaptan Şirketler Grubu	132	Yalınkaya Holding
35	Çeliker Yatırım Holding	84	Kar Şirketler Grubu	133	Yaşar Holding
36	Çetinkaya Holding	85	Karadeniz Holding	134	Yıldırım Holding
37	Çoşkunöz Holding	86	Karamancı Holding	135	Yıldız Holding
38	Çukurova Holding	87	Kayı Grubu	136	Yıldızlar Holding
39	Dedeman Holding	88	Kaynak Grup	137	Yıldızlar SSS Holding
40	Demirören Şirketler Grubu	89	Kazancı Holding	138	Yılteks Grup
41	Diler Holding	90	Kılıç Holding	139	Yüksel Holding
42	Diniz Holding	91	Kıraça Holding	140	Zorlu Grubu
43	Doğan Holding	92	Kibar Holding		
44	Doğuş Grubu	93	Kiler Holding		
45	Eczacıbaşı	94	Kipaş Holding		
46	Ekinciler Holding	95	Kocaer Grubu		
47	Eksim Yatırım Holding	96	Koç Holding		
48	Elginkan Holding	97	Kombassan Holding		
49	Enka	98	Koruma Şirketler Grubu		

Ek 7. Ek 6'da Belirtilen İşletme Gruplarından En Az Bir Yurt Dışı Birimi Bulunan İşletme Grupları, Kuruluş Yılları, Holdingleşme Tarihleri, Endüstri Çeşitlendirme Sayıları ve Faaliyet Gösteren Yurt Dışı Birimler İçerisinde En Eskisinin Kuruluş Yılı

	İşletme Grubu	Kuruluş Tarihi	Holdingleşme Tarihi	Faaliyet Gösterilen Endüstri Sayısı	Faaliyet Gösteren Uluslararası Birimler İçerisinde En Eskisinin Kuruluş Tarihi	Yurt Dışında Üretim Birimi Bulunan İşletme Grupları
1	Abalıoğlu Holding	1942	1991	3	1998	√
2	Adalı Holding	1962	2009	5	2003	
3	Ado Grup (Başer-Ado)	1994		6	2002	√
4	Akfen Holding	1976	1999	6	2004	
5	Akın Holding	1941	1977	4	1984	
6	Akkanat Holding	1985	1992	4	1987	
7	Akkök Şirketler Grubu	1952	1992	8	2000	√
8	Alarko Holding	1954	1973	8	1989	
9	Alışan Grup	1985		4	1998	
10	Altınbaş Holding	1950		8	1994	
11	Anadolu Grup	1960	1969	15	1981	√
12	Ataç Şirketler Grubu	1962	1991	6	2011	√
13	Aydiner Grup	1970		8	2009	
14	Bakıoğlu Holding	1973	1996	5	1995	
15	Bilkent Holding	1968	1986	11	2004	
16	Borusan Holding	1944	1972	7	1997	√
17	Boydak Holding	1957	2004	11	1997	√
18	Boyrer Holding	1952	1991	6	1993	
19	Cengiz Holding	1980		6	2007	√
20	Çalık Holding	1981	1997	7	1997	√
21	Çelebi Holding	1958	1995	5	2006	
22	Çukurova Holding	1923	1972	18	1980	√
23	Dedeman Holding	1918	1998	7	2002	
24	Demirören Şirketler Grubu	1966		4	2003	√
25	Doğan Holding	1961	1980	14	1999	
26	Doğuş Grubu	1951	1975	17	1986	
27	Eczacıbaşı Grubu	1942	1973	12	1992	√
28	Eksim Yatırım Holding	1950	1986	4	2008	√
29	Elginkan Holding	1950	1967	7	2001	
30	Enka	1957		9	1984	√
31	Eren Holding	1969	1997	7	1999	
32	Erikoğlu Holding	1937	1994	4	1998	
33	Esas Holding	2000	2000	6	2009	
34	Farplas Grup	1968		5	2007	√
35	Feniş Holding	1961	1975	4	1991	
36	Gedik Holding	1963	1983	4	2009	
37	Güriş Holding	1958		8	2005	√
38	Habaş Topluluğu	1956		7	2003	
39	Hayat Grubu	1937		3	1998	√
40	İbrahim Çeçen Holding	1969		5	2004	
41	İbrahim Polat Holding	1955	1982	6	1991	
42	İhlas Holding	1970	1973	13	2008	√
43	İnci Holding	1952	1982	6	1998	√
44	İş Bankası Grubu	1935		14	1992	√

45	Kale Grubu	1957	1973	8	2008	√
46	Kar Şirketler Grubu	1987		7	1994	√
47	Karamancı Holding	1953	1994	3	2008	√
48	Kazancı Holding	1968	1994	6	1997	√
49	Kılıç Holding	1991	2007	5	2003	
50	Kibar Holding	1972	1984	10	2001	√
51	Kipaş Holding	1984	2006	8	2004	√
52	Koç Holding	1926	1963	22	1979	√
53	Kombassan Holding	1988	1975	12	1997	√
54	Kürüm Holding	1975	2006	5	2002	√
55	Limak Holding	1976	2000	8	2010	√
56	Mahzar Zorlu Holding	1950	1996	5	1998	
57	Mesa Grup	1969		4	1995	
58	Nurol Holding	1966	1989	12	2003	√
59	Orhan Holding	1972	1995	11	2004	√
60	Poyraz Poyraz Grup	1993		7	2002	
61	Sabancı Holding	1932	1967	21	1993	√
62	Sanko Holding	1943	1996	14	1997	
63	Sarkusyan Şirketler Topluluğu	1972		3	1986	√
64	Sinpaş Holding	1974		8	2009	
65	Soma Grubu	1984	2010	3	2011	√
66	STFA Yatırım Holding	1938	1975	5	1974	
67	Şahinler Holding	1982	1988	8	1992	√
68	Taha Grup	1988	1994	3	2004	√
69	Tekfen Holding	1956	1971	9	1981	√
70	Yaşar Holding	1941	1968	11	1980	√
71	Yıldırım Holding	1963	2006	7	2008	√
72	Yıldız Holding	1944	1989	9	1999	√
73	Yıldızlar Holding	1930	2007	5	2011	√
74	Yüksel Holding	1963	1997	8	1984	
75	Zorlu Grubu	1953	1968	17	1995	√

Ek 8. Ek 6’da Belirtilen İşletme Gruplarından Herhangi Bir Yurt Dışı Birimi Tespit Eidlemeyen İşletme Grupları

	İşletme Grubu	Kuruluş Yılı	Holdingleşme Tarihi	Faaliyet Gösterilen Endüstri Sayısı
1	Abdülkadir Özcan A. Ş.	1955		5
2	Acıbadem Grubu	1991		4
3	Ağaoğlu	1981		3
4	Akbaş Holding	1962		5
5	Akça Holding	1955	1994	6
6	AKG Grup	1989		4
7	Alkan Grup	1994		4
8	Ayhanlar Holding	1978	2006	4
9	Batı Anadolu Grubu	1966		3
10	Bayraktar Holding	1958	1988	3
11	Can Grubu	1976		3
12	Ceceli Grup	1954		4
13	Ciner Grup	1978		15
14	Çeliker Yatırım Holding	1978		5
15	Çetinkaya Holding	1968		3
16	Çoşkunöz Holding	1950	1976	4
17	Diler Holding	1949		5
18	Diniz Holding	1955	1976	6
19	Ekinciler Holding	1968	1986	6
20	Ercan Şirketler Topluluğu	1964		6
21	Erdem Holding	1965	1996	6
22	Faik Çelik Holding	1976	2006	6
23	Gençoğlu Holding	1946	1997	3
24	GSD Holding	1986	1996	4
25	Gülsan Holding	1934		5
26	Günkar Şirketler Grubu	1979		3
27	Harput Holding	1958		6
28	Hattat Holding	1973	1996	4
29	İçdaş	1955		6
30	İlci Holding	1986	2010	5
31	İşbir Holding	1971		3
32	İşkur Grup	1993		4
33	İttifak Holding	1988	1993	9
34	Kalyon Grup	1974		4
35	Kaptan Şirketler Grubu	1964		5
36	Karadeniz Holding	1948		5
37	Kaynak Grup	1987		4
38	Kıraça Holding	1998	2009	5
39	Kiler Holding	1983	2007	5
40	Kocaer Grubu	1960		4
41	Koruma Şirketler Grubu	1949		6
42	Koza-İpek Holding	1948		9
43	Metro Grubu	1977	2010	8
44	Naksan Holding	1940		6
45	Nergis Holding	1967	1994	4

46	Nuh Grup	1959		4
47	Nursan Grup	1983		3
48	Örteks Grup	1972		3
49	Özgörkey Grup	1951		6
50	Özgün Şirketler Grubu	1993		4
51	Öztüre Holding	1952		4
52	Polisan Holding	1945	2000	4
53	Ritaş Holding	1960	1998	3
54	Soyak Holding	1961	1998	6
55	Taşdelen Grup	1986		3
56	Umpaş Holding	1990	1997	5
57	Yıldızlar SSS Holding	1972		5
58	Yılteks Grup	1968		3

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Serkan Dirlik

Doğum Yeri : Fethiye

Doğum Yılı : 1982

Medeni Hali : Evli

EĞİTİM VE AKADEMİK BİLGİLER

Lise : Fethiye Lisesi (1997-1999)

Lisans : Süleyman Demirel Üniversitesi (2000-2004)

Yüksek Lisans : Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi (2004-2008)

Yabancı Dil : İngilizce

MESLEKİ BİLGİLER

2005-2004 : Araştırma Görevlisi (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi)