

T.C.

İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

TÜRK TEKSTİL VE HAZIR GİYİM ÜRETİCİLERİNİN

DOĞRUDAN DIŞ YATIRIM KARARLARINI

ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN ANALİZİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İlhan ARSLAN

İstanbul

Kasım, 2018

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

TÜRK TEKSTİL VE HAZIR GIYİM ÜRETİCİLERİNİN
DOĞRUDAN DIŞ YATIRIM KARARLARINI ETKİLEYEN
FAKTÖRLERİN ANALİZİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İlhan ARSLAN

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Özgür KÖKALAN

İstanbul

Kasım, 2018

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan Doç. Dr. Özgür KÖKALAN (Danışman)

.....

Üye Dr. Öğr. Üyesi Mehmet ÇETİN

.....

Üye Dr. Öğr. Üyesi Ercan ÖĞE

.....

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.....

Prof. Dr. Ömer ÇAHA

Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek lisans tezi olarak sunmuş olduğum “Türk Tekstil ve Hazır Giyim Üreticilerinin Doğrudan Dış Yatırım Kararlarını Etkileyen Faktörlerin Analizi” adlı araştırmanın, bilimsel gelenek ve ahlak kurallarına aykırı düşmeksizin yazıldığını, yararlanılan kaynakların kaynakçada yazılı olanlardan oluştuğunu, bilimsel yazım kurallarına uygun olarak kaynaklara atıf yapıldığını saygılarımla belirtir ve taahhüt ederim.



İlhan Arslan

ÖNSÖZ

Araştırmamın her aşamasında bana yardımcı olan pek muhterem Doç. Dr. Özgür KÖKALAN'a, lisans ve yüksek lisans eğitimim süresince benden desteklerini esirgemeyen tüm hocalarıma, tez yazımım sırasında sabırlarını esirgemeyen eşime ve çocuklarıma teşekkürlerimi hasseten sunarım.

İlhan Arslan
İstanbul-2018

ÖZET

TÜRK TEKSTİL VE HAZIR GİYİM ÜRETİCİLERİNİN

DOĞRUDAN DIŞ YATIRIM KARARLARINI

ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN ANALİZİ

İlhan ARSLAN

Yüksek Lisans, İşletme Yönetimi ve Organizasyon

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Özgür KÖKALAN

Kasım 2018, 68 Sayfa

Bu çalışma ile Türk tekstil ve hazır giyim firmalarının doğrudan yatırım yoluyla yurt dışına açılma süreçleri açıklanmaya çalışılmış, bu süreçlerin uygulanması stratejileri ve sebepleri tespit edilmiş ve mevcut yaklaşım ve teorilerin Türkiye gibi gelişmekte olan ülke firmalarının davranış ve yaklaşımlarını açıklamakta yeterliliği değerlendirilmiştir.

Temel olarak ‘Niçin?’ ve ‘Nasıl?’ sorularının cevabı aranmıştır. Yöntem olarak çoklu vaka araştırması kullanılmış, dört adet grup incelenmiş, literatür taraması ve görüşme yoluyla elde edilen veriler yoluyla nitel bir araştırmaya tabi tutulmuştur.

Türkiye menşeli ve yurt dışında ürettiğini, yurt dışına veya yurt içine satan firmalar araştırma kapsamına alınmıştır.

Tümevarım yaklaşımı ile önermeler oluşturulmuş ve Türk tekstil ve hazır giyim firmalarının uluslararasılaşma stratejileri tanımlanmıştır. Mevcut kuramlar ile Türk tekstil ve hazır giyim firmalarının uluslararasılaşma davranışlarının açıklanabilirliği

sorgulanmış, analize tabi tutulmuştur. Türk tekstil ve hazır giyim firmalarının yatırımlarını hangi saik ve yollar ile yaptıkları hakkında sonuçlara ulaşılmıştır.

Temel olarak, Türk tekstil ve hazır giyim firmalarının pazarlarını muhafaza amacıyla yatırımlarını sürdürmekte olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sadece hali hazırda Türkiye’de üretim yapmakta olan firmaların yurt dışı yatırımlarına yöneldikleri görülmüştür. Hazır giyim alanında üretim yatırımı karar süreçlerinde ucuz işçilik çok etkili faktör olarak görülmekte iken, tekstil yatırımlarında enerji ve tesis maliyetlerinin daha etkili faktör olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Lojistik ve dağıtım avantajlarının yatırım karar süreçlerinde hem tekstil hem de hazır giyim firmaları için eş düzeyde çok etkili faktör olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Türk dış yatırımları, yurt dışına doğrudan yatırım, uluslararasılaşma stratejileri, tekstil ve hazır giyim doğrudan yurt dışı yatırımları.

ABSTRACT

THE ANALYSIS OF FACTORS AFFECTING THE TURKISH TEXTILE AND READY MADE GARMENT MANUFACTURERS' DECISIONS

İlhan ARSLAN

Master, Business Administration and Organization

Thesis Advisor: Asst. Prof. Dr. Özgür KÖKALAN

November-2018, 68 Pages

In this study, internationalization process of Turkish textile and ready made garment manufacturers' foreign direct investments were studied. Implementation strategies and the drivers of these firms' internationalization processes have been evaluated through existing theories and an assesment was made regarding the adequacy of these develepod country theories in explaining the emerging market Turkish multinationals' internationalization process.

The answers to “why” and “how” Turkish textile and ready made garment manufacturers have done internationalization were sought. A multiple case study research method was used and four group of firms were interviewed in which an inductive methodology was used.

Turkish origin firms of manufacturers, producing both at home and in host countries were included in the scope of this research.

Through exploratory approach and inductive methodology, propositions were reached regarding the Turkish textile and ready made garment manufacturers internationalization process. These propositions do not assert to claim

generalizability, but intend to shed light on Turkish textile and ready garment manufacturers' internationalization process.

It was found that, the main drive and motivation for investing abroad has been keeping market share and businesses already have been existing. Low cost labor for ready made garment manufacturers; energy and establishment costs for textile manufacturers were found very effective factors in decision making processes. Logistics and distribution capabilities and advantages were both found very effective factors for all Turkish textile and ready made garment manufacturers.

Key Words: Turkish foreign investments, foreign direct investments, internationalization process, textile and ready made garment producers foreign direct investments.

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI.....	i
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
KISALTMA LİSTESİ.....	xiii

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ.....	1
1.1. Araştırmanın Konusu ve Önemi.....	1
1.2. Türk Firmalarının Uluslararasılaşmasında Yer Seçimi.....	3

İKİNCİ BÖLÜM

LİTERATÜRDE ULUSLARARASILAŞMA.....	13
2.1. Uluslararasılaşma Kuramları.....	13
2.1.1. Uluslararasılaşma Yaklaşımı (Internationalization Process Model).....	13
2.1.2. Eklektik Yaklaşım (Eclectic Paradigm).....	14

2.1.3.Sıçrama Yaklaşımı (Springboard Perspective).....	16
2.2. Uluslararasılaşma Giriş Stratejileri ve Motivasyonu.....	17

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN DİZAYNI VE METOD.....	21
3.1.Örneklem.....	24
3.2.Veritoplama Yöntemi.....	25
3.3.Verinin Analizi.....	26
3.4.Verinin Geçerliliği ve Güvenirliliği.....	27

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR.....	28
4.1.Giriş.....	28
4.2.Vakalar.....	29
4.2.1.LC Waikiki Mağazacılık Hizmetleri Ticaret A.Ş.....	29
4.2.1.1.Firmaya Genel Bakış.....	29
4.2.1.2.İtici Faktörler.....	31
4.2.1.3.Çekici Faktörler.....	33
4.2.1.4.Yer Seçimi / Yatırıma Giriş Şekli.....	34
4.2.2.Eurotex Tekstil Ticaret ve Sanayi A.Ş.....	35
4.2.2.1.Firmaya Genel Bakış.....	35
4.2.2.2.İtici Faktörler.....	37

4.2.2.3.Çekici Faktörler.....	38
4.2.2.4.Yer Seçimi / Yatırıma Giriş Şekli.....	39
4.2.3.Memteks Tekstil Sanayi ve Ticaret A.Ş.....	39
4.2.3.1.Firmaya Genel Bakış.....	39
4.2.3.2.İtici Faktörler.....	42
4.2.3.3.Çekici Faktörler.....	43
4.2.3.4.Yer Seçimi / Yatırıma Giriş Şekli.....	44
4.2.4.Abaloğlu Tekstil Sanayi A.Ş.....	45
4.2.4.1.Firmaya Genel Bakış.....	45
4.2.4.2.İtici Faktörler.....	49
4.2.4.3.Çekici Faktörler.....	50
4.2.4.4.Yer Seçimi / Yatırıma Giriş Şekli.....	51

BEŞİNCİ BÖLÜM

ANALİZ VE SONUÇ.....	52
5.1.Giriş.....	52
5.2.Çapraz Karşılaştırma ve Önermeler.....	52
5.3.Araştırmanın Kısıtları.....	60
KAYNAKÇA.....	61

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1.1a. Yurt İçinde Yerleşiklerin Yurt Dışındaki İmalat Sektörü İçindeki Doğrudan Yatırımlarının Alt Sektörlere Göre Yüzde Dağılımı	5
Tablo 1.1b. Yurt İçinde Yerleşiklerin Yurt Dışındaki İmalat Sektörü İçindeki Doğrudan Yatırımlarının Alt Sektörlere Göre Yüzde Dağılımı	6
Tablo 1.2. Yıllar İtibariyle Yurt İçinde Yerleşik Kişilerin Yurt Dışındaki Doğrudan Yatırımlarının Sektörlere Göre Dağılımı	8
Tablo 1.3. Yurt İçinde Yerleşik Kişilerin Yurt Dışındaki Doğrudan Yatırımlarının Ülkelere Göre Dağılımı	11

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Yurt İçinde Yerleşiklerin Yurt Dışındaki İmalat Sektörü İçindeki Doğrudan Yatırımlarının Alt Sektörlere Göre Yüzde Dağılımı	7
Şekil 1.2 Yıllar İtibariyle Yurt İçinde Yerleşik Kişilerin Yurt Dışındaki Doğrudan Yatırımlarının Sektörlere Göre Yüzde Dağılımı 2005 – 2017	9



KISALTMALAR LİSTESİ

AB	Avrupa Birliği
A.Ş.	Anonim Şirketi
BAKGM	Banka ve Kambiyo Gümrük Müdürlüğü
BRIC	Brezilya, Rusya, Hindistan, Çin.
DOÇEV	Doğa ve Çevre Vakfı
EBITDA	Faiz, Vergi, Amortisman Evveli Gelir
ENR	Mühendislik Haberleri Raporu
HM	Hazine Müsteşarlığı
KİT	Kamu İktisadî Teşebbüsleri
SEKA	Selüloz ve Kâğıt Fabrikası
TDK	Türk Dil Kurumu
TCDD	Türkiye Cumhuriyet Devlet Demiryolları
TCMB	Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası
TDK	Türk Dil Kurumu
UNCTAD	Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1. Araştırmanın Konusu ve Önemi

Uluslararasılaşma, araştırmacı ve akademisyenler tarafından son yıllarda daha fazla ilgi çekmek ile beraber, odaklanma daha çok gelişmiş ülkeler hakkında olup, gelişmekte olan ülkeler hakkında oldukça geniş ve bakir bir alan mevcuttur (Tatoğlu, Demirbağ ve Kaplan 2003: 40-49).

Bu çalışmada Türk tekstil ve hazır giyim firmalarından sadece üretim yatırımı yapan ve doğrudan yatırım yoluyla yurt dışına açılan firmaların karar süreçleri açıklanmaya çalışılmış, temel olarak “Niçin” ve “Nasıl” sorularına cevap aranmıştır. Görüşmenin kapsamı ve bulgulara ulaşmada kullanılan sorular araştırmanın dördüncü bölümü olan bulgular bölümüne girişte detaylı olarak gösterilmiştir. Karar süreçlerine etki eden faktörler ve etki dereceleri bulunmuş ve bu kararların uygulanma stratejileri ve sebepleri tespit edilmiştir. Bu karar ve uygulama süreçlerinin mevcut yaklaşım ve teoriler ile Türkiye gibi gelişmekte olan ülke firmalarının davranış ve yaklaşımlarını açıklamakta yeterliliği değerlendirilmiştir.

Yöntem olarak çoklu vaka araştırması uygun bulunmuş, dört adet grup incelenmiştir. Literatür taraması ve yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmış, elde edilen veriler nitel bir araştırmaya tabi tutulmuştur. Şimdiye kadar yapılmış araştırmaların genellikle nicel araştırma yöntemi ile araştırılmış olması, bu araştırmanın ise nitel bir yöntem ile araştırılmış olması, bu araştırmanın yenilikçi bir araştırma olarak sınıflanmasına sebep olacaktır. Üretim yoluyla doğrudan yatırım yapan Türk tekstil ve hazır giyim firmaları ile ilgili başkaca bir araştırmaya rast gelinmemiş olması, literatüre ayrıca bir katkı olarak sayılabilir.

Tümevarım yaklaşımı ile önermeler oluşturulmuştur. Bu yolla Türk tekstil ve hazır giyim firmalarının doğrudan yatırımlarının karar süreçleri ve yatırıma giriş stratejileri belirlenmiştir. Mevcut kuramlar ile mukayese yoluyla, Türk tekstil ve hazır giyim firmalarının yatırım karar süreçlerini etkileyen faktörler sorgulanmış, analize tabi tutulmuştur hangi motivasyon ve yatırım şekli süreçlerin yürütüldüğü hakkında sonuçlara ulaşılmıştır.

Tarihsel bir perspektiften bakacak olursak, küreselleşme ile birlikte, dünya ekonomisi işleyişinde çok uluslu şirketlerin çalışma şekilleri ve yapmış oldukları yatırımlar fazlasıyla önem arz etmeye başlamış, siyasî sınırların dışında ekonomik sınırlar oluşturulmaya başlamış, hatta uluslararası anlaşmalar yoluyla ülkelerin iç hukukunun üstünde, iç hukuku bağlayan ve yol gösterici apayrı sistemler oluşmuştur. Ülkelerde yaşayanlar tam serbesti içinde sınırları aşamasa da, standartlara uydurulmuş mal ve hizmetlerin önü açılmış, bir bakıma insanlar özgürce hareket edemese de mal ve hizmetler nisbeten daha geniş hareket özgürlüğüne kavuşmuştur.

Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı (UNCTAD) verilerine göre 2003 yılı itibariyle gelişmekte olan ülkelerin doğrudan yabancı yatırım büyüme hızının, gelişmiş ülkelerin doğrudan yabancı yatırım hızını geçmesi, hem uluslararası kuruluşların hem de akademisyenlerin dikkatini celp etmiştir. 2006 UNCTAD raporuna göre, Türkiye, Batı Asya'nın lider yatırımcı ülkesi olarak bahsedilmiş, BRIC (Brezilya, Rusya, Hindistan, Çin) ve sonradan sanayileşmiş ülkeler Güney Afrika Cumhuriyeti, Tayvan, Güney Kore, Hong Kong ve Singapur ile beraber anılmış, dış yatırımda önemli aktörlerden biri olarak gösterilmiştir (Yavan, 2012: 238-255).

En büyük 250 inşaat-müteahhitlik firmasından 46'sı Türk çokuluslu firması olup, (ENR, 2018) ülke olarak Türkiye, Çin'in ardından dünyanın ölçek olarak en büyük uluslararası ikinci müteahhiti konumuna gelmiştir. Forbes (2017), verilerine göre

dünya ölçeğinde en büyük 2000 şirket içinde 10 şirket vardır. İkon markalar olarak Belçika'nın Godiva'sının Ülker tarafından satın alınması, Alman elektronik devi Grundig'in Arçelik, Koç Grubu, tarafından satın alınması kayda değer başarılarından bazılarıdır.

Tarihsel gelişimin kilometre taşlarına değinilecek olursa, 1989 yılında kambiyo mevzuatı liberalleştirilmiş, yurt dışına sermaye çıkışında 25 milyon dolara kadar Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı izni yeterli sayılmış, üzeri için Bakanlar Kurulu onayı istenmiş olmakla, Türk şirketlerinin yurt dışına meşru olarak çıkışının önünde engeller hafiflemiştir (HM BAKGM, 2017: 1-25).

Yine 1989 yılında, Sovyetler Birliği dağılmış, Türk şirketleri için uluslararasılaşma yolunda yepyeni fırsatlar doğmuştur. Eximbank, devletin yeni düzenlemeleriyle, yurt dışına açılmayı teşvik ve destekleme faaliyetlerine başlamıştır.

1996 yılında Avrupa Birliği ile Gümrük Birliği'ne girilmesi Türk şirketleri için yeni rekabet yaratmakla birlikte, yurt dışına direk yatırımda ayrı bir sıçrama imkânı sağlamıştır.

2001 yılında Türkiye'de yaşanmış olan büyük ekonomik kriz, bankacılık sektörünü silkelemiş, birçok banka el değiştirmiş ya da batmıştır. Maalesef yurt dışı yatırımlarında köklü bir düşüşe sebep olmuştur. Kriz öncesi 1,5 milyar dolar civarı olan yabancı direk yatırımları ertesi yıl %71 düşüşe uğramıştır (HM BAKGM, 2017: 1-25).

“2006 yılı sonunda, AB'ye tam üyelik ve uyum süreci çerçevesinde yabancıların doğrudan yatırımı mevzuatında önemli bir değişiklik yapılarak izin sistemini tamamen ortadan kaldırmıştır” (Resmî Gazete, 2006). “Böylece yurt dışına sermaye ihracı tümüyle serbest hale getirilmiştir. Bu durum 2007 yılında Türk firmalarının dış yatırımlarını tetikleyici bir rol oynamış olabilir.” (Yavan, 2012: 238).

Ekonomik stabilite, devamlı yüksek büyüme, nispeten düşük enflasyon gibi faktörler hem yabancı doğrudan yatırımları Türkiye'ye çekmiş, hem de Türk şirketlerinin bu büyümeden aldığı pay ile yurt dışına doğrudan yatırımlarını artırmıştır.

Türkiye kurulduğundan beri yabancı sermaye yatırımlarına ev sahipliği yapmak ile beraber, Türkiye'nin yurt dışına açılması geç olmuştur. 1990'lı yıllar ile beraber Türk şirketleri yurt dışında büyük ölçek, kapsamlı yatırımlar yapmış olmak ile beraber akademisyenlerin bu konuya ilgileri daha da gecikmiştir. Yurt dışına doğrudan Türk yatırımları konusu, bakir kalmış bir alan olarak sosyal bilimler literatüründe araştırmalara açıktır (Akçaoğlu, 2005: 27-32; Kaya, 2005: 137).

1.2.Türk Firmalarının Uluslararasılaşmasında Yer Seçimi

Türkiye'nin doğrudan yurt dışına yaptığı ilk yatırım, İş Bankası tarafından 1932 yılında yapılmıştır. Bu yatırımla Türk şirketlerinin ihracının kolaylaştırılması ve artırılması amaçlanmıştır. Bu kapsamda, Almanya, Hamburg ve Mısır İskenderiye şehirlerinde birer şube açılmıştır (Kocabaşoğlu, 2001: 102).

Vehbi Koç tarafından 1945 yılında Amerika Birleşik Devletleri (ABD) New York 'ta kurulmuş olan 'Ram Commercial Corporation' Türkiye'nin ikinci doğrudan yurt dışı yatırımı olmuştur. Bu firma mal ve hizmet pazarlamaktan ziyade, mal alımı amacıyla ABD'ye gelen Türk resmî heyetlerine danışmanlık amacıyla kurulmuş olup, şirket 1954 yılında , hedeflere yeterince ulaşamadığı düşüncesiyle kapatılmıştır (Koç, 1973: 20-27). Özal dönemine kadar Kamu İktisadî Teşebbüsleri (KİT) ekonomide önemli bir ağırlığa sahip olmakla birlikte, doğrudan yurt dışı yatırımlarında da kendilerini göstermişlerdir. Devlet Demiryolları İşletmeleri Genel Müdürlüğü (TCDD) İsviçre ve Belçika'da firmalara, malzeme tedariki ve know-how'a ulaşmak amacıyla 1956 yılında ortak olmuştur. Keza, 1965 yılında banknot kâğıdı üretimi

teknolojilerine ulaşmak amacıyla Selüloz ve Kâğıt Fabrikası (SEKA) Pakistan'daki bir fabrikaya ortak olmuştur (Apan, 2006: 51-56).

Asıl doğrudan Türk yurt dışı yatırımları inşaat şirketleri aracılığıyla olmuştur. 1970'li yılların başında taşeron olarak Kuzey Afrika ve Ortadoğu ülkelerine iş yapmaya başlayan Türk inşaat şirketleri on yıl gibi kısa bir süre içinde yüklenici olarak şirketler açmış, faaliyetlerine büyüyerek devam etmişlerdir (Kaynak ve Dalgıç, 1991: 60-74).



Tablo 1.1a: Yurtiçinde Yerleşik Kişilerin Yurtdışındaki İmalat Sektöründeki Doğrudan Yatırımlarının Alt Sektörlere Göre Yüzde Dağılımı

Yıllar	CA.Gıda, İçecek ve Tütün Ürünleri	CB.Tekstil ve Giyim Eşyaları	CC.Deri ve İlgili Ürünlerin	CD.Ağaç ve Ağaç Ürünleri	CE.Kağıt ve Kağıt Ürünleri	CF.Kök Kömürü ve Rafine Edilmiş Petrol	CG. Kimyasal Ürünler
2005	3.10%	40.33%	0.00%	3.82%	3.58%	8.59%	2.86%
2006	26.67%	59.88%	0.00%	1.11%	0.49%	0.00%	0.49%
2007	15.22%	19.57%	0.43%	6.96%	2.61%	0.43%	1.74%
2008	58.68%	3.91%	0.36%	0.36%	0.43%	0.00%	11.29%
2009	19.22%	16.37%	0.00%	1.07%	7.12%	0.00%	2.49%
2010	14.86%	13.06%	0.00%	13.51%	0.45%	0.90%	6.98%
2011	11.03%	6.19%	0.00%	2.32%	0.97%	4.06%	7.74%
2012	83.08%	2.81%	0.00%	1.31%	0.51%	0.00%	1.46%
2013	26.70%	4.70%	0.00%	2.49%	0.46%	0.09%	7.83%
2014	23.09%	8.10%	0.00%	1.50%	0.75%	0.00%	15.89%
2015	34.82%	6.94%	0.00%	5.53%	0.24%	0.00%	2.24%
2016	9.34%	24.90%	0.00%	3.31%	0.00%	7.39%	6.42%
2017	6.15%	23.59%	0.26%	10.77%	5.38%	0.00%	7.18%
2018	15.50%	41.86%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	10.08%

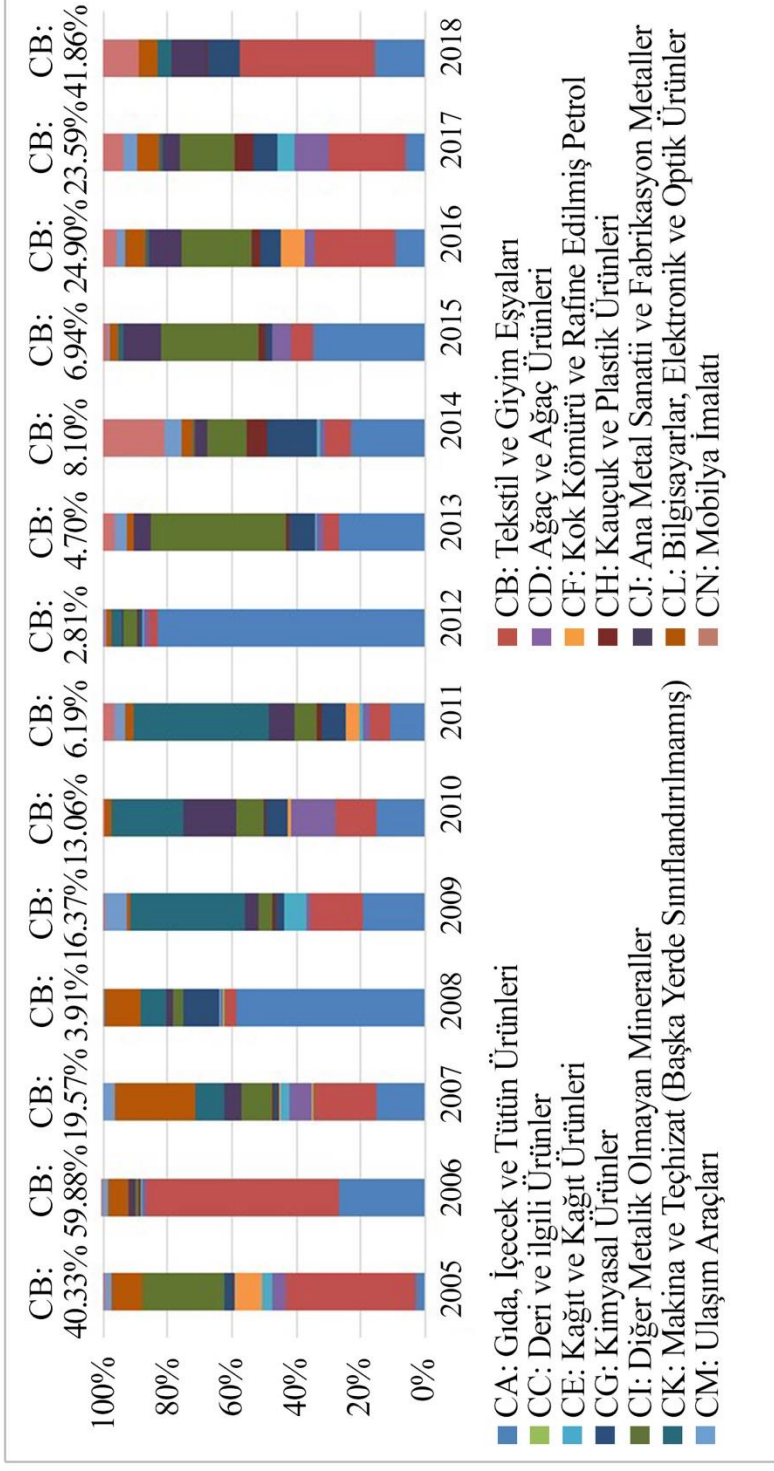
Kaynak: TCMB Yurtiçinde Yerleşik Kişilerin Yurtdışında İmalat Sektöründeki Doğrudan Yatırımlarının Alt Sektörlere Göre Yüzde Dağılımı İstatistikleri, 2018.

Tablo 1.1b: Yurtiçinde Yerleşik Kişilerin Yurtdışındaki İmalat Sektöründeki Doğrudan Yatırımlarının Alt Sektörlere Göre Yüzde Dağılımı

Yıllar	CH.Kauçuk ve Plastik Ürünleri	CI.Diğer Metalik Olmayan Mineraller	CJ.Ana Metal Sanayii ve Fabrikasyon Metaller	CK.Makine ve Teçhizat (Başka Yerde Sınıflandırılmamış)	CL.Bilgisayarların, Elektrik-Elektronik ve Optik Ürünler	CM.Ulaşım Araçları	CN.Mobil ya İmalatı
2005	0.24%	25.30%	0.24%	0.00%	9.31%	2.39%	0.24%
2006	0.12%	1.36%	1.73%	0.00%	6.54%	1.48%	0.12%
2007	0.43%	9.57%	5.65%	8.70%	25.22%	3.48%	0.00%
2008	0.14%	3.04%	2.10%	7.96%	11.43%	0.29%	0.00%
2009	1.42%	3.91%	4.27%	35.59%	1.42%	6.41%	0.71%
2010	0.45%	8.33%	16.67%	22.30%	2.03%	0.23%	0.23%
2011	1.55%	6.96%	7.74%	41.97%	2.71%	3.09%	3.68%
2012	0.47%	4.23%	0.58%	3.21%	1.13%	0.77%	0.44%
2013	1.10%	41.80%	5.52%	0.00%	1.75%	4.05%	3.50%
2014	6.30%	11.99%	4.05%	0.15%	3.75%	5.25%	19.19%
2015	1.88%	30.59%	11.65%	1.53%	2.71%	0.59%	1.29%
2016	2.53%	21.60%	10.31%	0.78%	6.81%	2.33%	4.28%
2017	5.64%	17.18%	5.38%	1.28%	6.41%	4.62%	6.15%
2018	0.78%	0.00%	10.85%	3.88%	6.20%	0.00%	10.85%

Kaynak: TCMB Yurtiçinde Yerleşik Kişilerin Yurtdışında İmalat Sektöründeki Doğrudan Yatırımlarının Alt Sektörlere Göre Yüzde Dağılımı İstatistikleri, 2018.

Şekil 1.1: Yurtiçinde Yerleşik Kişilerin Yurtdışındaki İmalat Sektöründeki Doğrudan Yatırımlarının Alt Sektörlere Göre Yüzde Dağılımı



Kaynak: TCMB Yurtiçinde Yerleşik Kişilerin Yurtdışındaki Doğrudan Yatırımlarının Sektörlere Göre Dağılımı İstatistikleri, 2017.

2005 ve 2018 yılları arasında imalat sektörü doğrudan yatırımlarında tekstil ve giyim eşyaları yatırımlarında arada dalgalı seyir izlemekle beraber 2005 yılında %40,33 ve Mayıs 2018 itibariyle %41,86 oran ile en yüksek doğrudan imalat yatırımı olarak giyim başı çekmektedir.

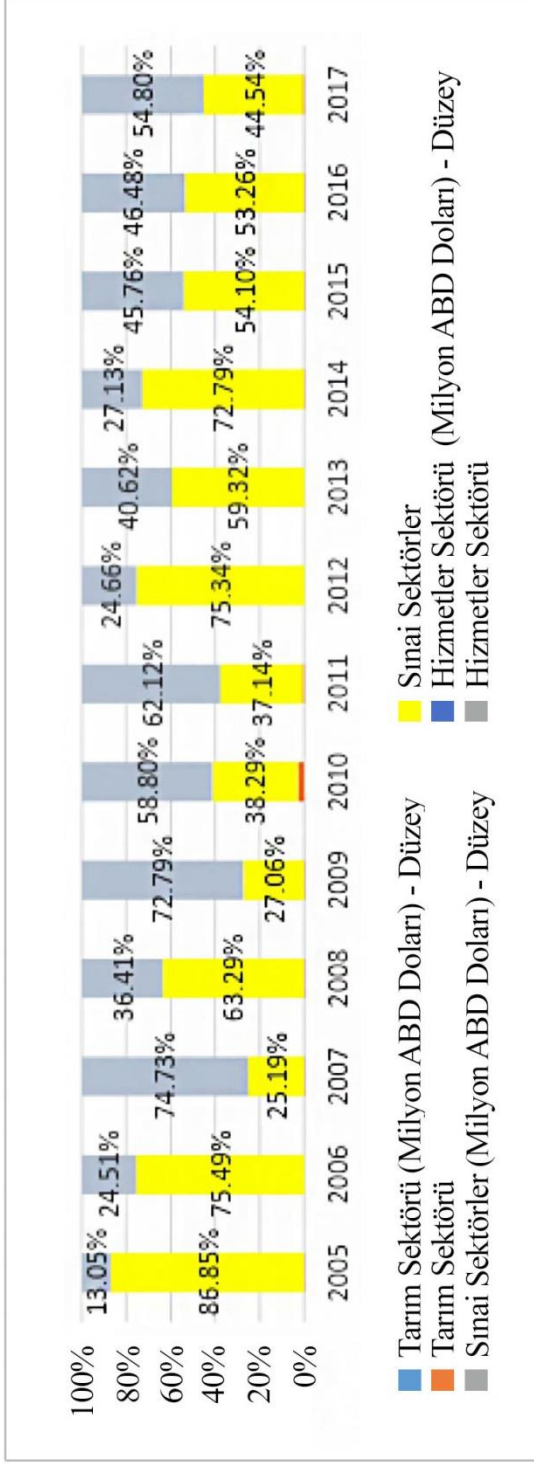
Aynı verilere göre 2005 yılında 1-1,5 milyar dolar aralığında toplam doğrudan dış yatırım miktarı gerçekleşmiş iken 2017 yılı itibariyle bu miktar dört katına çıkmıştır.

Tablo 1.2: Yıllar İtibariyle Yurtiçinde Yerleşik Kişilerin Yurtdışındaki Doğrudan Yatırımlarının Sektörlere Göre Dağılımı (Milyon Dolar)

Yıl	Tarım Sektörü	Sınai Sektörler	Hizmetler Sektörü	Toplam
2005	1	925	139	1,065
2006	0	1,266	411	1,677
2007	2	573	1,700	2,275
2008	8	1,648	948	2,604
2009	3	552	1,485	2,040
2010	53	698	1,072	1,823
2011	19	944	1,579	2,542
2012	0	3,266	1,069	4,335
2013	2	1,919	1,314	3,235
2014	4	3,810	1,420	5,234
2015	7	2,836	2,399	5,242
2016	8	1,657	1,446	3,111
2017	21	1,415	1,741	3,177

Kaynak: TCMB Yurtiçinde Yerleşik Kişilerin Yurt Dışındaki Doğrudan Yatırımlarının Sektörlere Göre Dağılımı İstatistikleri, 2017.

Şekil 1.2: Yurtiçinde Yerleşik Kişilerin Yurtdışında Doğrudan Yatırımlarının Sektörlere Göre Yüzde Dağılımı 2005 - 2017



Kaynak: TCMB Yurtiçinde Yerleşik Kişilerin Yurt Dışındaki Doğrudan Yatırımlarının Sektörlere Göre Dağılımı İstatistikleri, 2017.

Tarım sektörü grafikten de görüleceği üzere ihmal edilebilir derecede az bir miktar teşkil etmektedir. 2005 yılı itibariyle %86,85 oranıyla sınaî sektörler en büyük orana sahip iken yıllar itibariyle dalgalanmalar yaşanmış, özellikle son üç yıl içinde hizmetler sektörü istikrarlı bir biçimde artarak %54,80 oranı ile %44,54 orana sahip sınaî sektörü geçmiştir.



Tablo 1.3: Yurtdışında Yerleşik Kişilerin Yurtdışındaki Doğrudan Yatırımlarının Ülkelere Göre Yüzde Dağılımı (Milyon ABD Doları)

Yıllar	Avrupa	EFTA Ülkeleri	Diğer Avrupa Ülkeleri	Afrika	Kuzey Afrika	Diğer Afrika Ülkeleri	Kuzey Amerika	Güney Amerika	Yakın ve Ortadoğu Ülkeleri	Körfez Ülkeleri	Diğer Yakın Ortadoğu Ülkeleri	Diğer Asya Ülkeleri	Okyanusya ve Kutup Bölgesi
2005	504	10	23	5	5	0	21	0	489	5	481	15	30
2006	1,104	19	36	15	13	2	39	0	485	18	467	33	0
2007	1,621	9	118	86	77	9	82	0	383	34	349	102	0
2008	1,370	332	140	211	185	26	532	1	440	32	279	50	0
2009	1,537	32	272	36	34	2	55	3	310	62	245	84	0
2010	1,254	42	284	41	35	6	57	0	401	140	247	69	0
2011	1,879	30	264	38	32	6	43	0	429	91	330	140	2
2012	3,502	71	314	50	43	7	151	26	459	71	386	141	6
2013	2,147	84	197	69	65	4	247	4	545	46	499	223	0
2014	2,207	161	141	44	44	0	454	1	2,269	307	1,962	214	0
2015	3,219	154	232	24	13	11	1,359	1	429	126	300	153	0
2016	1,714	72	141	63	58	5	850	0	325	81	242	107	11
2017	1,730	31	64	78	74	4	832	1	417	140	274	106	0

Kaynak: TCMB Yurtdışında Yerleşik Kişilerin Yurtdışındaki Doğrudan Yatırımlarının Ülkelere Göre Dağılımları, 2017

TCMB Ödemeler Dengesi İstatistiklerine göre (2018: 1-25), 2005 yılı itibariyle Hollanda en çok doğrudan yatırımı çekmek ile beraber, 2017 sonu itibariyle Azerbaycan, Hollanda ve Birleşik Krallık ilk üç ülke olarak sıralanmıştır. Azerbaycan'a yönelen büyük yatırımlar enerji sektöründe olmuştur. Hollanda ile çifte vergilendirmeyi önleme anlaşması olması sebebi ile kazanç transferi sırasında vergi düşüklüğü sağlanabilmesi yatırımcılarımızı o ülkelere çekmiştir. Bürokrasi azlığı dışında pek bir avantaj olmamasına rağmen, istikrarlı siyasetin ekonomiye ne kadar etki edebildiğine güzel örnek olarak gösterilebilir. Birleşik Krallığın öne çıkması Yıldız Holding'in yurt dışı merkezini Birleşik Krallık'a taşıması sebebiyle olmuştur.

İKİNCİ BÖLÜM

LİTERATÜRDE ULUSLARARASI LAŞMA

2.1.Uluslararasılaşma Kuramları

Bu bölümde literatürde yer alan ve genellikle gelişmiş ülkelerin uluslararasılaşması üzerine yapılmış araştırma ve çalışmalar olan ana yaklaşımların uluslararasılaşma prosesi modeli, eklektik yaklaşım modeli yanında, özellikle gelişmekte olan ülkelere yoğunlaşmış olan sıçrama yaklaşımı yer alacaktır.

“Disiplinler arası yaklaşıma uzak bir iktisatçı merkez bankasını, bir işletmeci çokuluslu şirketleri sadece kendisinin çalışabileceğini düşünür; siyaset bilimci ise siyaset bilimini, onu da kapsayan politik ekonominin dışında düşünür... Disiplinler arası çalışmaların avantajı olan kuramsal ve ampirik kapsam ve derinlik ile analitik-elektik yaklaşımın sunduğu nüansları görebilmek için okuyucunun, bir disiplinin dar bakışının dışına çıkması gerekiyor.” (Bakır, 2016: 20). Bakır’ın (A.g.e) özetlemiş olduğu şekliyle, disiplinler arası bir bakış açısı bu araştırmada ana çatı olarak kullanılmıştır.

2.1.1.Uluslararasılaşma Prosesi Modeli

Uluslararasılaşma Prosesi Modeline (uppsala) göre, firmalar uluslararasılaşmaya ilk olarak coğrafik ve kültürel yakınlığı olduğu yerlerden başlar (Casillas, Acedo ve Barbero, 2010: 161-173).

Firmalar tedricî olarak yatırım yapar, daha az risk gördüğü yerlere yoğunlaşır, deneyimleri arttıkça yaptıkları yatırımlarda artışa giderler. Şöyle ki; firmalar yatırım yaptıkları yerlerde, alanlarda deneyim kazandıkça, bu deneyimlerine bağımlı olarak

strateji ve yöntemler geliştirir (Andersen, 1993: 209-231). Firmalar adım adım yatırımlarına yön vermek suretiyle riskleri minimize etmeyi tercih eder.

Kendi ülkeleri ve yabancı pazarlardaki ekonomik, politik, kültürel, dil farklılıkları; hızla direk yurt dışı yatırım yapmayı engelleyen psikolojik bir bariyer olarak ortaya çıkar (Johanson ve Vahlne, 1990: 23-32).

Psikolojik bariyerin firmaların uluslararasılaşmasında ana faktör olduğunu ileri süren yazarlar olduğu gibi (Richardson, 2014: 386-394), uluslararasılaşma aslında bölgesel bir çaba olup mesafe sebebiyle global olamamaktadır diyenler de vardır (Ghemawat, 2001: 137-142).

Diğer taraftan acentelik ve şube açma yoluyla yurt dışına açılan firmalar mesafeyi dikkate almaksızın daha az risk ile yola çıkıp, daha sonra, satın alma veya birleşme yoluyla daha riskli yollara başvurması da çok sık görülen bir yaklaşımdır (Ramamurti, 2004: 277-283).

2.1.2.Eklektik Yaklaşım

Eklektik, TDK'ya göre kelime manası itibariyle, seçmeci manasına gelmekte olup; farklı yaklaşımlar ve disiplinlerden seçmek, bağdaştırmak, kaynaştırmak manalarına gelmektedir.

Eklektik yaklaşım, John Dunning tarafından temel çerçevesi çizilmiş bir yaklaşımdır. (Dunning, 1980: 9-31, 1988: 1-30, 2000: 163-189, 2001: 173-190). Kaynak bazlı yaklaşım, uluslararasılaşma teorisi, maliyet yaklaşımı gibi kuramlardan sentezlenmiştir. Eklektik yaklaşım, her bir yaklaşımın uluslararasılaşmayı açıklamakta kuvvetli olduğunu düşündüğü yanlarını alarak firmaların uluslararasılaşma davranışlarını daha iyi açıklamaya çalışan bir kuramın çerçevesini oturtmuştur.

Uluslararasılaşma yoluyla firmalar üretim faktörlerinin ucuz olduğu yerlere faaliyetlerini kaydırarak son ürünlerinin hem üretim aşamalarını hem de satış ve pazarlama aşamalarını daha uygun şartlarda elde etmesini temin eder. Faaliyetlerin koordinasyonu ile firmalar ulusal sınırları aşarak rakiplere karşı önemli avantajlar elde ederler (Rugman, 1980: 365-378 ve Filatotchev, 2007: 556-572).

Lokal pazar şartlarında farklılıklar, gümrük gibi faktörler firmaları yurt dışına açılmaya sevk eder. Uluslararası üretim faktörlerinin farklılığı, vergi, gümrük gibi dünya pazarlarını optimum noktada faaliyet göstermekten alıkoyan şartlar verimsizliklere sebep olmakta olup, bu durum uluslararasılaşma teorisinin temel argümanıdır. Diğer bir deyişle, firmalar maliyeti düşük faaliyet alanlarına yoğunlaşarak, vergi avantajlarının olduğu yerlerde faaliyetler göstererek, en uygun maliyetleri hedeflemek yoluyla veya en uygun satış pazarlama noktalarına ulaşma yoluyla kendi ürün ve hizmetlerinin optimizasyonu yolunu ararlar.

Uluslararasılaşma teorisi, firma düzeyinde uluslararasılaşmış firmaların davranışlarını ve sebeplerini açıklamaya çalışmıştır (Buckley ve Casson, 1976: 207-221 ; Rugman, 1980: 365-379).

Diğer yandan, eklektik yaklaşım üç farklı ve fakat ilintili faktörü kullanarak uluslararasılaşma faaliyetlerini açıklamaya çalışmıştır. Bunlar, yer avantajları, mülkiyet avantajları ve uluslararasılaşma avantajlarıdır. Bu avantajların etkisi ölçüsünde firmalar yurt dışı yatırım faaliyetlerine karar verirler. İşlem maliyetleri ve üretim faktör maliyetleri firmaların rasyonel karar alma süreçlerinde belirleyici olmaktadır ve bunlara göre firmalar yatırım kararlarını etkiler (Melin, 1992: 99-118).

Eklektik yaklaşım çok kapsayıcı, birçok faktörü dikkate almak ile beraber, yine de eleştiriler almaktan kurtulamamıştır. Örneğin Itaki (1991: 445-460), uluslararasılaşma ve yer avantajları faktörleri firmaların uluslararasılaşma

motivasyonlarını anlatmakta yeterli olup, mülkiyet avantajları faktörlerinin gereksiz olduğunu söylemiştir.

2.1.3.Sıçrama Yaklaşımı

Gelişmekte olan ülke firmalarının uluslararasılaşma sürecini açıklamakta yeni bakış açıları sunan bu yaklaşım Luo ve Tung (2007) tarafından ortaya atılmış olup, gelişmekte olan ülke firmalarının gelişmiş ülke firmalarına karşı rekabette öne çıkabilmek adına ve kendi ülkelerinde de rekabet edebilmek adına kendilerinde eksik olan stratejik değerlere direk ulaşabilmek adına yurt dışı yatırım veya satın alma yöntemiyle giriş yapmalarına verilen isimdir.

Gelişmekte olan ülke firmaları doğrudan yurt dışı yatırımlarını pazar engellerini aşmak, aynı zamanda katı uluslararası sınır bariyerlerini kaldırmak adına da yaparlar. Sadece yurt dışında değer sahibi olmak değil, aynı zamanda kendi ülkelerinde ulaşamadıkları stratejik değerlere de ulaşabilmek adına yurt dışı yatırımlarına yönelirler.

Gelişmiş ülke firmalarının aksine, gelişmekte olan ülke firmaları proaktif, agresif ve riskli yaklaşımlara hızla yönelebilmekte, satın alma ve yeni firma kuruluşu yapmak yollarıyla yatırımlarına yön verebilmektedir. Genellikle marka ve teknoloji ele geçirmek adına bu yöntemlere başvurulmaktadır (Luo ve Tung, 2007: 481-499).

Bu yolla gelişmekte olan ülke firmaları marka satın alma veya teknolojiye hızla ulaşma adına sıçrama modelini tercih ederek hızla stratejik değerlere sahip olma, pazar bilinirliği dezavantajlarından kolayca kurtulma imkânına ulaşırlar. Aynı zamanda yeni pazarlara da kolay giriş şanslarını artırırılar. Diğer taraftan kota, gümrük, anti dumping gibi ticari engellerden de kurtulmayı amaçlarlar. Bazen de yurt dışı firma kurarak, kendi ülkelerinde yabancı tüzel kişilik üzerinden yaptıkları

yatırımları ile kendi ülkelerinde verilen devlet desteklerinden faydalanmak amaçlanabilmektedir.

2.2.Uluslararasılaşma Giriş Stratejileri ve Motivasyonu

Uluslararasılaşma yöntemleri sermaye temelli ve sermaye temelli olmayan yöntemler olarak iki ana bölümde incelenebilir (Pan ve Tse, 2000: 535-574). Şirketin hisselerinin tamamı veya bir kısmına sahip olunması şeklinde değerlendirilen bakış açısı sermaye temelli giriş stratejisi olup; ihracat, lisanslama gibi yollar sermaye temelli olmayan giriş stratejileri olarak değerlendirilmiştir. Mülkiyet oranına göre satın alma, ortaklık gibi yöntemler olmak ile beraber, yeşil alan yatırımı (greenfield) olarak adlandırılan yurt dışında sıfırdan yatırım da diğer bir yöntem olarak karşımıza çıkar (Pan ve Tse, 2000: 535-574).

Başka bir bakış açısıyla uluslararasılaşma, üç yolla mümkündür. Birincisi sınırlar arasında ürün değişimlerini baz alan ithalat, ihracat ve karşılıklı ticarettir. İkinci yol sözleşmeli giriştir. Üçüncü temel yol ise, sahiplik ve sermaye temelli yatırımlardır (Çavuşgil vd. 2002: 91-107). Birinci yolda düşük risk, düşük kontrol; ikinci yolda orta risk, orta kontrol; üçüncü yolda ise yüksek risk, yüksek kontrol söz konusudur.

Giriş türü stratejilerini etkileyen ana faktörler üretim maliyetleri, pazar büyüklüğü, kültürel çevre, yasal çevre ve uluslararası deneyimdir (Wild vd. 2010: 37-47). Giriş stratejilerinin kategorize edilmesinde birbirine yakın fikirlere ulaşılmakla beraber, bu stratejileri etkileyen değişken faktörlerin etkilerinde fikir birliğine ulaşılamamıştır (Luo, 2002: 19-37). Bu faktörlerden bahsedilecek olursa; firma büyüklüğü, firma uluslararası deneyim derinliği gibi organizasyonel faktörler; kültürel yakınlık/uzaklık, kambiyo rejimi, misafir ülke kısıtlamaları, politik farklılıklar gibi kurumsal faktörler; ya da firmanın uluslararasılaşma motivasyonu olabilir.

Şirketi motive eden faktörlerden nelerdir? Kaynaklara ulaşma, değerlere ulaşma, pazarlara ulaşma, etkin olma gibi faktörler ana motivasyon kategorileri olarak Dunning (2000: 9-31) tarafından belirtilmekle beraber, Luo ve Tung (2007: 481) geliştirmekte olan ülkeler için sıçrama tahtası yöntemi ile yeni değerlere ulaşma ana faktör diye belirtmiştir.

Firmaların uluslararasılaşmasında karar süreçlerini etkileyen faktörleri itici (push) ve çekici (pull) faktörler olarak da incelemek mümkündür (Tatoğlu, 2003: 40-49). İtici faktörler yatırımcının merkezini kurduğu, ana şirketin doğduğu ülkedeki ekonomik, sosyo-ekonomik, politik, hukukî durumlar, coğrafi konum, kaynaklara erişim, demografik yapı, stabilite gibi değerlerin durumudur. Yatırımcı kendi ülkesindeki bu faktörleri dikkate alarak siyasî sınırların dışına bir kısım faaliyetlerini taşıma kararı verir. Bir bakıma bu faktörlerdeki hoşnutsuzluk veya karşılaştırmalı dezavantajları dikkate alarak ya da büyüme güdüsü ile avantaj sağlayacağını düşündüğü yerlere yatırım yapmak ihtiyacı veya isteği duyar. Çekici faktörler ise yatırımcı tarafından, yukarıda bahsedilen faktörlerin avantajlı, faydalı bulunduğu yatırım yapılacak ülkelerdeki durumu ifade eder.

Çekici faktörleri dört ana başlık altında incelemek mümkündür:

“Kaynağa ulaşma talebi: Doğal ve fiziksel kaynaklara ulaşma (hammadde, tarım ürünleri, mineraller...)” (Dunning, 2000: 9-31).

“Pazara ulaşma talebi: Müşteriyi takip etme ve elde tutma amacıyla ya da yeni pazarlara ulaşma amacıyla yatırıma yönelmek olarak anlatılabilir. Aynı zamanda rakiplerinden geri kalmamak adına, rekabet avantajını kaybetmemek ya da elde etmek adına onları takip etmek de bu kategoride sayılabilir” (A.g.e.:12)

“Verimlilik: Ölçek ekonomisi yoluyla verimliliğe ulaşmak, benzer faaliyetleri daha düşük maliyet yoluyla daha verimli yapmak saiki burada diğer bir faktördür” (A.g.e.:15)

“Stratejik değerlere ulaşma talebi: Uzun vadeli hedeflere ulaşmada önemli olduğu düşünülen, teknolojik, yönetsel değerler, marka vb. hedeflere duyulan talep bu kategoridendir” (A.g.e.: 18).

Kaya (2005: 137-154) çalışmasında stratejik çekici faktörleri 16 ana başlık altında sıralamıştır. Çok kapsayıcı bir kategorizasyon olması sebebiyle bu başlığı özetler nitelikte olması hasebiyle aşağıda maddeleyecek olursak;

- 1- Düşük maliyet girdileri
- 2- Know-how'a ulaşmak (yönetim, pazarlama, üretim ve proses teknolojisi gibi.)
- 3- Sermayeye (finans) ulaşmak
- 4- Uluslararası ticarî ağa ulaşmak
- 5- Yatırım yapılacak ülkedeki pazar büyüklüğü ve büyüme hızı
- 6- Yatırım yapılacak ülkeye, coğrafyaya ulaşmak
- 7- Gümrük, kota gibi ticarî engellerden kurtulmak
- 8- İhracat yoluyla kendi bulunduğu pazarı koruyabilmek
- 9- Yatırım yapılacak ülkedeki ekonomik stabilite.
- 10- Yatırım yapılacak ülkedeki politik stabilite.
- 11- Yatırım yapılacak ülkedeki hukukî durum.
- 12- Yatırım yapılacak ülkedeki yabancı yatırımcılara verilen ilave avantajlar
- 13- Yatırım yapılacak ülkedeki uygun altyapı (enerji, ulaşım, iletişim vb.)
- 14- Yatırım yapılacak ülke ile dil, kültür, iş ortamı vb. uyumu
- 15- Yatırım yapılacak ülkedeki mülkiyet, kambiyo avantajları
- 16- Avantajlı diplomatik ilişkiler veya karşılıklı ülkeler arası anlaşmalar.

İtici faktörleri de birebir yukarıda bahsedilen dört ana bölümde ve 16 alt bölümde incelemek mümkün olup sadece yatırımcı ve yatırım yapılan yerin tersinden düşünmek yeterlidir. Örneğin yatırımcının bulunduğu ülkedeki yüksek işçilik, enerji maliyetleri yatırımcı açısından itici faktör iken, yatırım yapılacak ülkedeki düşük işçilik, enerji maliyetleri çekici faktör olarak adlandırılır. Karşılıklı uyumun yakalanması elzemdir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN DİZAYNI VE METOD

Bu çalışmada çoklu vaka araştırması yöntemi kullanılmıştır. Genel olarak vaka araştırması yönteminin seçilmesinde etkili olan sebepler; araştırmada nasıl ve niçin sorularının cevaplarının aranması, araştırmacının araştırmaya konu olan olay ve bulgulara etkisinin az olması veya hiç olmaması ve araştırma konusunun tarihsel olmayıp güncel olması durumudur (Yin, 2009: 37-47).

Bu araştırmanın temel odağı Türk firmalarının uluslararasılaşması süreçlerini nasıl yaptıkları ve niçin bu faaliyetlere giriştikleri olması hasebiyle vaka araştırması yöntem olarak uygun bulunmuştur.

Bu araştırma keşifsel özellikler sergilemektedir. “Çalışmanın keşifsel olduğu durumlarda, nitel yaklaşım en uygun yöntem olarak karşımıza çıkar” (Doherty ve Alexander, 2004: 215-235).

Diğer taraftan, uluslararasılaşma süreci ile alakalı derinliğine ve çok kapsamlı bilgiye ulaşabilmek, henüz rakamlara dökülemeyecek kadar kıt dataları, sözcükler ile ifade edebilmek adına vaka araştırması ile tümevarım yaklaşımı, henüz keşfedilmeyi bekleyen sonuçları gün yüzüne çıkarabilmek ve literatüre katkı için en ideal yöntemdir (Eisenhardt ve Graebner, 2007: 25-32).

Bu araştırma disiplinler arası bir yaklaşım ile ilerleyecek olup çeşitli yaklaşımları mukayese ile Türk firmalarının uluslararasılaşma süreci derinlemesine incelenilecektir. Bu açıdan bakınca üç farklı yaklaşım mukayese edilecektir. Şöyle ki: Bazı araştırmacı ve akademisyenler gelişmekte olan ülke firmalarının uluslararasılaşma süreçlerini açıklayabilmek için yeni teorilere ihtiyaç duyulduğunu belirtirken (Mathews, 2006: 5-27); bazıları eldeki gelişmiş ülke firmalarının

uluslararasılaşma süreçlerini açıklayan teorilerin yeterli olduğu kanısında olup (Dunning, 2001: 173); bazıları ise gelişmekte olan ülke firmalarının uluslararasılaşması sürecini, gelişmiş ülke firmalarının ilk uluslararasılaşma aşamalarını anlayabilmede iyi bir fırsat olduğunu öne sürmüşlerdir (Ramamurti, 2012: 41-47).

Türk firmalarının uluslararasılaşmasına tarihsel bir perspektiften yaklaşılmasının sebebi, hem okuyucuya bu konunun ülke bazında gelişimini aktarılabilmesi, hem de zaman içinde aynı firmanın benzer bir yatırım kararı sürecinin nasıl değişebildiğini açıklayabilmektir.

Tek bir vaka araştırması yerine çoklu vaka araştırması metodu tercih edilmiştir. Bu yolla çoklu vaka araştırmasının avantajlarından faydalanılmıştır. Şöyle ki: “Tek bir vaka üzerinden yapılan araştırma, hatalara daha açık olma, verilerin örnekleme özel, sübjektif olma ihtimali, genelleme yapmaya karşı zorluklar, çalışmanın kalitesine dair problem ihtimali gibi riskler taşır” (Eisenhardt ve Graebner, 2007: 25-32).

Diğer yandan, birden fazla vaka ile ilgili araştırma yapılması ayrı özellikteki firmalar hakkında detaylı bilgilere ulaşım sebebiyle sadece birkaç benzer kalıpta birbirini tekrar eder veriler değil, tamamıyla bağımsız deneyimler ve veri setlerine ulaşmayı sağlar (Yin, 2009: 37-47).

Bu sayede daha yüksek bir evreni temsil yeteneği ve daha fazla bir örneklemden veri elde edilmesi mümkün hale gelmiş olacaktır. Buradan yola çıkarak oluşturulmaya çalışılan önermeler yeni yatırım yapacak Türk firmalarına umulur ki bir kontrol listesi, önlerinde tutulmuş bir ışık gibi bir fayda sağlayabilecektir.

Şöyle ki, Akdeniz ülkelerine has olan, planlamanın nispeten daha zayıf yapıldığı, kervan yolda düzülür şeklinde bir yaşam tarzı, yatırım karar süreçlerinin alınmasında da kendini gösterebilmektedir. Firma sahibinin aynı zamanda başkan ve yönetici

pozisyonlarında da faaliyet göstermesi durumlarında karar süreçlerinin çok subjektif ve duygusal etmenlerine bağlı olmasına sebep olup, detaylı fizibilite raporlarına dahi ihtiyaç duyulmadan yatırım yapıldığı çok vakidir. Hızlı kararlar alınıp, bu kararların anında sahada uygulanması mümkün olmakta, fakat diğer yandan yetersiz fizibilite sebebiyle birçok proje ve yatırım hayata dahi geçmeden ya da daha ilk yıllarında başarısızlığa düşebilmektedir. Böyle durumlarda firma sahiplerinin vizyonu temel yönlendirici olmaktadır. Bununla beraber, Rahmi Koç'tan bir alıntıya dikkat etmek gerek: "Vizyon aşırıya kaçarsa illüzyon olur." (Kırım, 2003: 102). Dikkate alınması atlanabilen faktörlerin neler olabileceğini görebilirse herhangi bir yatırımcı, yapılacak hatalar minimize edilebilecek ve kaynak israfına engel olunabilecektir. Bu faydaya ulaşılabilmesi dahi bu çalışmanın araştırmacıya manevî hazzı açısından, araştırmanın hedeflerine ulaşmasının ölçümünde kıstas olarak yeterlidir.

Çoklu vaka analizinin tekli analize göre avantajlarını görmekle beraber sayı kaç olmalıdır? Eisenhardt, (1989: 532-551) bu sayının 4 ilâ 10 arasında olmasının isabetli olacağını yazmıştır. İlave edilen her bir vaka ile beraber öğrenme eğrisinin azalıp arttığına araştırmacı bakarak, yeni veri setlerine ulaşımın ihmal edilir derecede düşük olduğunu düşündüğü yere kadar araştırmacı yeni vakaları araştırmasına dâhil etmelidir. Bu sayı, araştırmanın doğası gereği duruma göre araştırmacı tarafından süreç içinde de belirlenebilecektir.

Araştırmanın başında hipotez sunulmaması dolayısıyla hipotezlerin testi söz konusu olmaması, nitel ve tümevarım yöntemi ile yapılan bu çalışmanın doğası gereğidir. Veri girişlerinin sağlanması sonrasında aşamalar ne olacaktır? Öncelikle Türk yatırımcılarının niçin ve nasıl yatırım faaliyetlerinde bulunduğu sorularının cevapları aranacak olup, elde edilen verilerin kullanılabilir kısımlarının elenebilmesi sağlanacaktır. Yani ham veriler işlenebilir, yorumlanabilir veriler haline getirilecektir. Daha evvel de belirtilmiş olduğu gibi tek bir disipline bağlı kalmadan,

disiplinler arası bir yaklaşım ile hem yönetim teorileri hem de uluslararasılaşma teorileri ile bulgular değerlendirilecektir. Herhangi bir teoriye sıkı sıkıya bağlı kalmak, bulguların detaylı yorumuna mâni olabileceğinden böyle bir yola başvurulacaktır. Rakamlar kifayetsiz veyahut elde edilemez olduğunda kelimeler devreye girmektedir. Bu araştırmada amaç, görüşme ile de doğru yatırım kararlarının verilebilmesine yardımcı olmak olacaktır. Nitel yöntem ana yöntem olarak kullanılacaktır.

Araştırmada öge, uluslararasılaşmış Türk tekstil ve hazır giyim firmalarının her biri olacaktır. Araştırmada ulaşılan işlenebilir verilerin yorumlanması ve analizi son aşama olacaktır.

3.1.Örnekleme:

Vaka araştırması yapılacak firmaların seçiminde, bu alanda en tecrübeli, ölçek olarak büyük firmalar araştırmaya katılmıştır.

Diğer yandan bu noktaya henüz ulaşmamış büyüklükte firmaların da kendi buldukları sektörde, firmaya özel örgütsel faktörler ve kurumsal faktörler açısından benzerliği olabilecek orta ölçekte firmaları da araştırmanın örnekleme içinde tutulmasına özen gösterilmiştir. Diğer bir deyişle araştırmaya hem lider hem de takip eden konumdaki firmaları dahil edilmiştir.

Sektör olarak tekstil ve hazır giyim alanında faaliyet gösteren ve sadece yurt dışı üretim faaliyetinde bulunan firmalar araştırmaya dahil edilmiştir. Sadece ithalat, ihracat, acentelik, ofis, şube gibi yurt dışı faaliyetlerinde bulunan firmalar için yapmış oldukları yatırımın içinde çok küçük bir yüzdeye tekabül edebilecekleri için gerekli fizibilitelere yaklaşım, pazara verilen önem, yatırım yapılacak ülkedeki süreklilik gibi açılardan tamamıyla farklı sonuçlara sevk edici bilgiler ulaşmak

istenen amaca hizmet etmemesi sebebi ile araştırma dışında tutulmuştur. Örneklem dahil edilen firmaların araştırmaya katılmayı kabul etmeleri de diğer bir kriter olmuştur.

Nicel araştırmalarda yapılagelen rastlantısal örneklem metodundan ise özellikle faydalanılmamıştır.

Perry (1998: 785-802), “Rastlantısal örneklem kullanılabilceğini fakat bunun gereksiz ve hatta tercih edilmeyen bir yöntem olduğunu belirtmiştir. Şöyle ki, araştırmacı ulaşılmaya çalışılan cevaplar için belirlediği dizayn içinde amacına ve kriterlerine uygun olduğunu düşündüğü örnekleme özellikle araştırıp seçer. Örnekleme, evreni temsil edebileceğini düşündüğü örnek havuzundan seçmekle kalmayıp, örneklem için uygulayacağı görüşme veya odak grup gibi yöntem, sadece stratejik değeri olan örnekleri katmalıdır”.

Bu bağlamda mülakat yapılacak kişi bazında örnek verilecek olursa, yurt dışına yatırım kararında etkili ve yetkili kişiler ile görüşme elzemdir. Birçok alt düzey yönetici ile yapılacak görüşmeler, stratejik bir karar olan yatırıma karar veren tek bir üst düzey yönetici kadar isabetli olmayabilecektir. Diğer bir deyişle keyfiyet değil keyfiyet esastır.

3.2. Veri Toplama Yöntemi:

Literatür tarama, yazılı basın araştırması, yayınlar ve görüşülen yöneticilerin çalışmakta olduğu grupların web siteleri veri toplamada kullanılmak ile beraber asıl kaynak görüşmeler olmuştur. Odak grup araştırma için çok uygun bir veri toplama yöntemi olmakla beraber kısıtlar sebebi ile mümkün olmamıştır. Görüşme yapılan üst düzey yöneticilerin bir araya getirilmesi mümkün olmamıştır. Dolayısı ile kullanılamamıştır.

Görüşme evveli yukarıda bahsedilen veri kaynaklarından toplanmış datadan faydalanılmak suretiyle sağlam bir alt yapı hazırlanmıştır. Görüşme sırasında ilave bilgi ve kaynaklara ulaşılmasına çalışılmış, derin bilgiye haiz üst düzey yöneticiler ile paylaşılan kıymetli vakitten azamî derecede faydalanmak hedefi ile görüşme sırasında oluşan yeni fırsatlar gözlenmiştir. Görüşme sonrası her bir firma ile alakalı ayrı ayrı data bankası oluşturulmuş, ilgili görüşme kayıtları, evrak ve görüşme notları daha sonra yapılacak analiz için işlenmiş ve saklanmıştır. Bu protokol her bir mülakatta uygulanmıştır.

Görüşmelerin tamamı görüşülenlerin izni ile kayıt altına alınmıştır. Görüşme yöntemi, yatırım gibi stratejik karar alma süreci gerektiren ve birbirinden bağımsız, kendine özel durumlar içermesi açısından çok verimli bir veri toplama yöntemidir (Eisenhardt ve Graebner, 2007: 25-32).

3.3.Verinin Analizi

Öncelikle her bir firma bağımsız olarak ele alınmıştır. Araştırmanın amaçlarına ulaşmak üzere veriler farklı firmalar için ayrı ayrı kendi içinde değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Her bir firmadan ayrı bir vaka raporu oluşturulmuştur.

Sonraki aşamada bağımsız vakalar arasında çapraz karşılaştırmalar yapılması yoluyla yatırımcıların karar süreçleri irdelenmiş, benzerlikler ve farklılıklar açığa çıkarılmış, davranış kalıpları belirlenmiştir (Eisenhardt, 1989: 532-551)

Son olarak, bulguların ilgili teoriler ile desteklenip desteklenmedikleri araştırılmış ve karşılaştırma yapılmıştır. Ulaşılan önermeler her bir vaka için ayrı ayrı değerlendirilmiş her biri için genellenmemiştir. Önermelerin sağlanması veya sağlanmaması her bir vakanın kendine has özelliklerinin farklılığı sebebiyledir (Yin, 2009: 43-69).

3.4.Verinin Geçerliliği ve Güvenirliliği

Vaka araştırması, gözleme ve deneyime dayalı bir usul olması sebebiyle araştırmanın kalitesinin maksimize edilmesi amacıyla genellikle dört tip test uygulanır: İç geçerlilik, dış geçerlilik, yapısal geçerlilik ve güvenirlilik (Yin, 2009: 43-69).

Verinin iç geçerliliğinin sağlanması amacıyla verinin analizi sırasında alternatif veya karşı açıklamalar değerlendirilmiştir. Rakip teoriler dikkate alınmıştır.

Verinin dış geçerliliğinin sağlanması amacıyla analitik olarak veriler analiz edilmiş ve analitik genellemelere ulaşılmıştır. Üstelik çoklu vaka araştırması yapılmış olması mukayeseler yapılmasına imkân vermiş olup tekrar eden sonuçlara ulaşılması sayesinde genellemelerin geçerliliği güçlendirilmiştir.

Bununla beraber, burada genelleştirme nicel araştırmalarda olduğu gibi örneklemeden evrene genelleme şeklinde değil ve fakat vakaya özel yapılmış analitik genelleme ile var olan teoriler arasında yapılmıştır (Yin, 2009: 43-69).

Yapısal geçerliliğin sağlanması amacıyla birden çok veri kaynaklarından faydalanılmış, verinin doğruluğu kanıtlanmış ve her bir vaka ile alakalı görüşülmüş anahtar kişilere kendi firmaları ile ilgili rapor inceletilmiş ve doğrulanmıştır (Yin, 2009: 43-69).

Güvenirlilik, bir araştırmayı başka bir araştırmacı da yapsa aynı sonuçlara ulaşabilmesi demektir (Yin, 2009: 43-69). Güvenirliliğin sağlanması amacıyla, her bir vaka ile alakalı veriler saklanmış ve görüşülen kişi izni ile kayıt altına alınmıştır. Araştırmanın verileri ve kayıtlar bu konunun uzmanı bir akademisyene verilmiş olup benzer sonuçlara ulaşp ulaşmadığı kontrol edilmiştir. Yorum ve eleştirileri dikkate alınarak geliştirmeler yapılmış olup, benzer sonuçlara ulaşması ile güvenilirlik analizi nihayete erdirilmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

4.1.Giriş

Görüşmeler yarı yapılandırılmış şekilde araştırmacı tarafından icra edildi. Yönlendirme yapılmadan, samimî bir ortam oluşturulmaya çalışılmış olup, kullanılabilir data verilerine ulaşılmaya çalışılmıştır.

Görüşmeler evveli, firma hakkında detaylı araştırmalar yapılmış olup, görüşme sırasında araştırmada kullanılabilecek bilgilerin atlanmaması için azami gayret gösterilmiştir. Her bir firma ile alakalı olarak, genel bilgi, kuruluştan günümüze kadar kilometre taşı olabilecek adımlardan bahsedilmiş, daha sonra itici ve çekici faktörler konuşulmuş, son olarak da firmaların stratejileri, yer seçimleri, yatırıma giriş şekilleri hakkında sorular sorulmuş ve veriler toplanmıştır. Aynı sistematik tüm görüşmelerde uygulanmıştır.

Görüşme sırasında ilgi çekici ilave meseleler ile karşılaşıldığında, bu konular hakkında ayrıca sondaj yapılmış, alınabilecek kullanılabilir her türlü ekstra veri için görüşmenin seyrine uygun sorular yoluyla adaptasyon yapılmıştır. Tüm görüşmeler izin alınarak kayıt altına alınmış ve saklanmıştır.

Görüşme sonlarına doğru, sadece görüşmenin doğal akışına uygun olarak bir görüşe doğru yönlendirme yapılmamasına dikkat ederek, başlık açma yolu ile görüşülenin bilgileri sonda edilmeye çalışılmıştır. En son, görüşmeyi özetler bir soru cevap yapılmış olup, görüşmede kapsanmış konuların etki düzeylerini tam tespit edebilmek için, daha evvel bahsedilmiş konular ile alakalı olarak çapraz kontrol yapabilmek adına beşli Likert ölçeğinde soruları sorarak, gerçekten karar süreçlerini etkileyen faktörler ne düzeyde etki ettiğine dair sonuçlara ulaşılmıştır. Bu noktada, karar

süreçlerine etki eden faktörler ile alakalı olarak görüşülenden şu seçeneklerden hangisini seçtiği sorulmuştur: -Çok Yüksek Derecede Etkili –Yüksek Derecede Etkili –Orta Derecede Etkili –Az Etkili –Hiç Etkisiz. Elde edilen sonuçlar ile görüşme kayıtları mukayese edilmesi yoluyla görüşülenden elde edilen verilerin tutarlılığı kontrol edildi.

Protokol gereği, tüm görüşülenler ile aynı konuların aynı şekilde kapsanmış olması adına şu soruların tamamının asgarî olarak görüşmede sorulduğuna emin olunmuştur:

1- “Niçin” Türk tekstil ve hazır giyim firmaları üretim yoluyla doğrudan yurt dışı yatırım faaliyetleri yapmışlar? Bu soruların yapısı itici ve çekici faktörler kategorileri altında yapılandırılmıştır.

a) Sektöre özgü itici-çekici faktörler nelerdir?

Sektörün genel durumu, bu durumun yurt dışı yatırımına etkisi; sektördeki rekabet yoğunluğu ve rakipler, karar sürecine etkisi; fırsat ve tehditlere yönelik sorular sorulmuştur.

b) Firmaya özgü itici-çekici faktörler nelerdir?

Firmanın güçlü ve zayıf yönleri, yurt dışı karar sürecine etkisi hakkında sorular sorulmuştur.

c) Kurumsal seviyede itici-çekici faktörler nelerdir?

İtici-çekici faktörlere ulaşmaya yönelik ekonomik, politik, sosyal, Kültürel, diplomatik ilişki, hukukî durum, alt yapı gibi faktörler hakkında sorular sorulmuştur.

2- “Nasıl” sorusuna cevap aranmış, yatırıma giriş şekilleri hakkında cevaplara ulaşılmıştır.

a) Hangi yolla yatırım yapıldı?

Sıfırdan yatırım, ortaklık, satın alma yollarından hangisi tercih edildi?

b) Hangi lokasyonlar dikkate alındı? Nasıl karar alındı?

Yatırım yerini seçerken hangi faktörler dikkate alındı? Bu faktörlerin önem derecesi soruldu. Verilmiş kararlar ile alakalı bugünkü memnuniyet dereceleri sorularak, kararların doğruluğunun sağlanması yapıldı.

4.2.Vaka Çalışmaları

4.2.1.LC Waikiki Mağazacılık Hizmetleri Ticaret A.Ş.

4.2.1.1.Firmaya Genel Bakış:

“LC Waikiki” markası 1988 yılında Fransa’da doğmuş olup, 1997 yılında Türkiye’deki lisans kullanıcısı tarafından satın alınarak bir Türk markası olarak iş dünyasında yerini almıştır.

“İyi giyinmek herkesin hakkı” felsefesi grup içindeki tüm kuruluşların kurulmasında temel felsefe olarak yerini almış olup, günümüzde 38 ülkede 839 mağaza ile müşterilerine ulaşmaktadır. Görüşme sırasında alınan bilgiye göre 2018 yılın sonunda 1000 mağazaya ulaşılacaktır. Mağazacılık ekibi 2018 Mart ayı itibariyle 42.000 kişi olup, 3.5 Milyar Amerikan Doları ciroya ulaşmıştır.

“2009 yılında ilk yurt dışı mağazalarını Romanya’da açarak yurt dışı yatırımlarına başlamış olup, 2023 yılına kadar Avrupa’nın en başarılı üç moda perakendecisinden biri olmayı hedeflemektedir” (Almaz, 2018).

Kilometre taşı faaliyetler:

1988: Fransız tasarımcı George Amoual ve ortağı tarafında Fransızca arkadaşlar anlamına gelen “Les Copains” kelimelerinin baş harfleri LC ve meşhur Waikiki Plajı adı eklenerek LC Waikiki markası oluşturulmuştur.

1997: Türkiye lisans sahibi olan grup markayı satın almış ve aynı yıl içinde Türkiye’de 21 mağaza ile hizmet vermeye başlamıştır.

2000: Perakendeci kimliği öne çıkmaya başladı. XSIDE alt markası ile 15 yaş üstü gençler hedef kitle olarak seçilmiştir.

2009: İlk yurt dışı mağazası Romanya’da açılmış olup, bugün beş günde bir dünyanın herhangi bir yerinde yeni bir mağaza açmaktadır.

2011: Tema Grup ismi, “LC Waikiki Mağazacılık Hizmetleri Ticaret A.Ş.” olarak değişmiştir. Türkiye’de hazır giyim sektörü lideri olunmuştur. Halen açık ara liderlik devam etmektedir.

2014: 100. yurt dışı mağazasını Bosna Hersek, Mostar şehrinde açmıştır.

2016: LCW Home ismi ile ev tekstili alanına da giriş yapılmıştır.

2017: Endonezya ve Kenya mağazaları ile beraber Güney Doğu Asya ve Sahra Altı Afrika bölgelerine de giriş yapılmıştır.

Bu araştırma, ülkelerdeki mağazacılık faaliyetleri değil, mağazalara tedarik zinciri, üretime yönelik yatırım faaliyetleri inceleneceği için, Yurt Dışı Üretimler Direktörü Fatih Almaz ile çok kıymetli ve verimli bir görüşme gerçekleştirilmiştir. Grup, yurt dışında direk yatırım, ortaklık, iştirak, yurt dışı satın alma ofisi, acente anlaşmaları gibi değişik yöntemler ile sürekli büyümekte olan mağaza zincirinin tedarikine yönelik faaliyetlerde bulunmuş olup, zaman içinde, seçilen lokasyona göre farklı şekillerde kararlar almıştır. Bu karar süreçlerini ve uygulama farklılıkları görüşmenin ilerleyen aşamalarında görülecektir.

Firmanın misyon, vizyon ve değerleri web sitesi (lcwaikiki.com) ana sayfasında şöyle belirtilmiştir:

Misyon:

“İyi giyinmek herkesin hakkı, inancından hareketle insanları, tarzları ve bütçelerine uygun giydirerek iyi hissettirmektir”.

Vizyon:

“2023 yılına kadar Avrupa’nın en başarılı üç giyim perakendecisinden biri olmaktır. Bu başarı EBITDA kârlılık oranı; çalışan, müşteri, tedarikçi memnuniyeti, sosyal sorumluluk, risk yönetimi ve sürdürülebilirlik ilkelerini temel almaktadır.”

Değerler:

“Saygı,

Dürüstlük,

Hakkaniyet – Adalet,

Tevazu,

Yardıms severlik,

Sevgi-Şefkat,

Öğrenme-Gelişim,

Üretkenlik.”

4.2.1.2.İtici Faktörler:

Türkiye’de Özal dönemi sonrası nisbî düşük işçilik ücretleri, genç nüfus ve demografik sebepler ile istihdama ve ihracata yönelik teşvikler ile tekstil ve hazır giyim sektörlerinde büyük yatırımlar yapılması uygun ekolojik ortam yaratmıştır. Grup olarak başlangıçta üretici, tüccar olan bir firmadan aynı zamanda marka sahibi ve mağaza zinciri sahibi bir yapıya bürünülmüştür. Devlet teşvikleri sayesinde ihracata yönelme yoluyla ilk uluslararasılaşma faaliyetlerine başlanmıştır.

Zaman içinde işçilik ve enerji yurt dışına mukayese ile yurt içinde ucuz iken tam tersi duruma dönmüştür. Dolayısı ile yurt içi pahalı işçilik, maliyetler itici bir faktör haline gelmiştir.

Diğer bir konu, büyüme ile beraber kapasite ayrı bir itici faktör olmuştur. Örneğin 2018 yılı içinde bütçelenmiş üretim adedi 600.000.000 adet olup bu miktarın yurt içinden tedariki mümkün olmaz hale gelmiştir.

Genelde know-how yurt dışına transfer edilmekte iken, bazı ürün gruplarında , mont, ceket, kaban, kargo pantolon vb. kumaş özelliğinden olsun, dikim becerisi olsun konular sebebi ile know-how'a ulaşma ihtiyacı oluşmuştur.

Türkiye başlangıçta hazır giyimde hızlı büyümekle beraber, nisbî olarak daha hızlı büyüyen pazarların yakın coğrafyada oluşu da ayrı bir itici faktör olarak firmayı yönlendirmiştir.

Şu anda 839 mağaza ile faaliyettediriz ve 2018 yılı sonunda bu sayı 1000'e çıkacak. Çok şükür mağazacılık tarafı gayet iyi gitmekte. Tabi bu mağazalara tedarik de aynı şekilde büyümek zorunda. Günün sonunda tedarikte en önemli mesele 'landed price' oluyor. Şöyle ki örneğin yurt dışındaki mağazalarımıza genelde Bangladeş'teki ürettirdiğimiz ürünlerimizi direk olarak yollamaktayız. Aynı şekilde, Çin, Hindistan, Pakistan da benzer işlevleri görmekteler. İran, Fas ve Cezayir gibi ülkelerde ise yerel kanunlardaki düzenlemeler sebebi ile belli oranlarda yerel üretim mecburiyet oldu. Buna göre düzenlemeler de yapmaktayız. 'Partner üreticiler' ile yerel üretim imkânları oluşturmakta, mülkiyeti yerel olan yatırımcılara, finans, iş, yönetim, know-how desteği vererek devamlılık esasına dayalı bir iş planı ile faaliyetlerimizi yürütmekteyiz (Almaz, 2018).

4.2.1.3.Çekici Faktörler:

Yurt dışı yatırım faaliyetleri şu aşamada tamamıyla grup içi talebi, mağaza ihtiyaçlarını, karşılamaya yönelik olduğundan en önemli öncelik verimlilik arayışı ve dolayısıyla düşük maliyetli girdilere ulaşma olarak görülmüştür. Fakat bu durumun tek amaç olmadığı, aslen sürdürülebilir, güvenli tedarik yapısının kurulmasının daha fazla öncelendiği ülke yatırımları da yapılmıştır. Bangladeş bunun örneği olarak verilmiş olup, hiç mont, kaban tipi üreten firma olmamasına rağmen, maliyet de başlangıçta yüksek olmasına rağmen, uzun vadeli “win-win” kazan-kazan stratejisi gereği bu tip ürünlerin know-how’ı transfer edilmiş, sabredilmiş, başlangıçta hiçbir maliyet avantajı elde edilememiştir.

Bunun yanında yurt içi kapasite yetmezliği sorunu da yurt dışındaki geniş kapasite çekici faktör olarak yerini almıştır.

Bazı ürünlerde know-how’a ulaşma ihtiyacı, Çin örneği, görülmekle beraber; genelde know-how transferi yapıldığı görülmüştür.

Yeni pazarlara ulaşabilmek için aynı zamanda o pazarlarda belli oranlarda , örneğin İran’da %20 , yerel üretim şartı olması durumundan dolayı o ülkelerde yapılan yatırımlar bir bakıma çekici faktör olarak görülebilir. Globalizasyon rüzgârı ile mal ve hizmetlerin engelsiz dolaşacağı bir tek dünya planlanmakta şeklinde oluşmuş paradigmada değişim yaşanmakta. Tek pazar, ittifak anlaşmaları tam tersine dönmekte, gümrük bariyerleri oluşmakta olup, örneğin İran, Tunus, Cezayir, oralara ihracat yapan ülkelere yönelik, minimum yerli üretim kotaları koyması süreci giderek artmakta diye düşünülüyor. Bu durumun geçici olmayıp daha da artan bir şekilde devam etmesi ihtimali yüksek görülüp, yeni yapılanmalara başvurulmaktadır (Almaz, 2018).

4.2.1.4.Yer Seçimi / Yatırıma Giriş Şekli

Üretim yatırımı yapılan yerlerde coğrafik, kültürel yakınlık, finansal avantajlar gibi faktörlerin dikkate alınmadığı görülmüştür.

“Landed price”; ürünün müşteriye sunulacağı ülkede mağazalarının deposuna ulaşma maliyeti esas alınmaktadır. Buradan yola çıkarak uygun yerel-yurt dışı karma ile tedarik zincirinin aksamadan yürütülmesine uygun yatırım alanları tercih edilmektedir. Dolayısı ile ucuz işçilik, hammadde kaynaklarının olduğu ülkelerde yatırımlar yapılmaktadır.

“Bu tür ülkelerde genellikle politik, ekonomik stabilite görülmemekte. Dünya markası olma yolundaki mağaza zincirine ayak uydurabilmek adına, coğrafi uzaklığına bakmaksızın hangi ülkeler uzun vadede uygun şartlarda ürün tedariklerine uygun ise oralara yoğunlaşmaktadır” (Almaz, 2018). Yalnız grubun ayırıcı özelliklerinden biri olarak görülebileceği üzere örneğin grup iştiraki olarak yapılmış Mısır üretim tesislerinden şu aşamada hiçbir ürün tedariki yapılmamakta olduğu tespit edilmiştir. Şöyle ki, grup her bir noktasına bağımsız kâr-zarar merkezi gözü ile baktığı görülmüştür. Herhangi bir tesisi daha uygun şartlarda müşteri bulunduğu takdirde, grup firması olduğu dikkate alınmadan üretim hatları başka firmaların siparişleri ile doldurulmaktadır. Bu strateji ile faaliyetlerin yürütülmesi neticesinde aslen grup mağazaları şu aşamada hemen hiçbir ürününü grup iştiraki üretim firmalarından temin etmemekte olduğu görülmüştür. “Grup ‘win-win’ ve ‘partner firma’ stratejileri ile küçük ve orta ölçekli yurt içi ve yurt dışı firmaları ile devamlı ilişkiler kurarak gerekli finans, know-how, iş garantisi gibi yöntemler ile tüm tedarik zincirini yönetmektedir” (Almaz, 2018).

Yer seçiminde maliyetin yanında, kapasite, üretim süreç zamanlaması, lojistik imkânlar, gümrük, teşvik ve kısıtlar gibi faktörlerin de ana etmenler olduğu görüşme

sonucunda görülmüştür. Türkiye ile yurt dışı yatırım yapılacak ülke arasındaki ekonomik, diplomatik ilişkiler, kültürel yakınlık gibi faktörlerin ayrıca etkili olduğundan bahsedilmiştir.

Başlangıçta önemli görülen yurt dışı yatırımdaki mülkiyet konusunun artık hiçbir önemi olmadığı noktasına gelinmiştir. Şöyle ki, artık, yurt dışında satın alma, kalite kontrol merkezi şeklinde yatırımlarının devam ettiğinden bahsedildi. Bizzat grubun sahibi olduğu üretime yönelik herhangi bir yatırım yapılmadığı, bunların ‘partner firma’ adı verilen yerel kişilerin sahibi olduğu firmalar aracılığıyla uzun süreli anlaşmalar yoluyla yürütüldüğü görülmüştür. “Grup olarak üretim firmasından ziyade perakendecilik alanında direk yatırımcı olarak odaklandık” (Almaz, 2018).

4.2.2.Eurotex Tekstil Ticaret ve Sanayi A.Ş.

4.2.2.1.Firmaya Genel Bakış:

“2009 yılında kurulmuş olup, sentetik bazlı iplikler, POY, tekstüre iplik, boyalı iplik, desen ipliği, gipe iplik gibi çeşitli iplik çeşitleri ve dikişsiz giyim teknolojileri üretilen genelde spor kıyafetler, iç çamaşırı, şekillendirici kıyafetler, tıbbî tekstil ürünleri gibi farklı alanlarda kullanılan hazır giyim ürünleri üretmektedir” (Ozbek, 2018). Şirket Yönetim Kurulu Üyesi, Şenol Özbek’in izni ile kayıt altına alınan görüşme sırasında elde edilen veriler şöyle devam etmektedir:

Türkiye’de 90.000 metrekare kapalı alanda, 1.050 kişilik üretim personeli ile Çorlu’daki entegre tesislerinde üretim faaliyetlerini gerçekleştirmekte olup, yönetim ofisleri İstanbul’da bulunmaktadır.

Yurt dışı direk yatırımı olarak 2013 yılında Bulgaristan’da 22.000 metrekarelik kapalı alanı olan hazır durumdaki boş binayı bünyesine katarak sıfırdan yeni

yatırımlar ile üretim faaliyetlerine başlamış, 110 kişilik üretim personeli sayısına ulaşmıştır. Halen kapalı alanın toplamda %25'i kadar bir alanı kullanmakta olup, tevsî yatırım ve yeni alanlarda yatırım planlarını gerçekleştirmeye devam etmektedir.

İplik cinsi ürünlerinin % 90-95 miktarı yurt içi yerleşik firmalara satmak üzere üretilmekte olmak ile beraber, bu ara ürünlerin birçok üretici tarafından mamûl hale getirilip ihraç ürünlerinde kullanılmakta.

Aylık 1.500 ton kapasite ile çeşitli sentetik iplik üretmekteyiz. Türkiye’de belli kalemlerde rakibimiz yok diyebiliriz. En yakın rakibimiz bizim kapasitemizin ancak %10’u kadar üretim yapabilmekte. Açık ara lider olduğumuz kalemlerimiz olup, örneğin dünyada çorap sektöründe Türkiye olarak ikinci kapasiteye sahip iken, bu sektöre renkli desen ipliği tedarikinin %90’ı tarafımızca üretilmektedir (Özbek, 2018).

Hazır giyim ürünü üretimlerinin ise tamamı yurt dışına ihraç edilmekte. Kademeli yatırımlar yapılması yoluyla aylık 1,5 milyon adet kapasiteye ulaşılmıştır. İleri teknoloji ürünü üretimler olup, klasik hazır giyim ürünlerine yönelik yatırımların tam aksine emek yoğun değil, sermaye yoğun bir yatırım olarak Türkiye’deki genel giyim yatırımlarından farklılık arz etmektedir. “Klasik hazır giyimi yatırımı aynı kapasite için 3.000.000 Euro civarı bir yatırım gerektirirken, dikişsiz giyimde aynı kapasite için 15.000.000 Euro civarı bir yatırıma ihtiyaç duyulmaktadır.” (Özbek, 2018)

Firmanın kurumsal web sayfasında (Eurotex, 2018: 1-3) vizyon, misyon şöyle belirtilmiştir:

Misyon:

“Eurotex, müşteri memnuniyeti odaklıdır ve bunu, sunmuş olduğu servis, ürünler ve kalitesi ile desteklemektedir.

Dinamik pazar yapısına uygun, rekabet gücü yüksek ürünler tasarlamak ve satmak firma stratejimizdir.

Eurotex için araştırma ve geliştirme, yenilikçilik yoluyla büyüme ve gelişmenin başlıca unsurudur.”

Vizyon:

“Eurotex tüm unsurları ile bir dünya şirketi olmayı hedeflemektedir.”

4.2.2.2.İtici Faktörler:

En temel itici faktör öncelikle Türkiye’deki enerji maliyetleri, daha sonra işçilik maliyetleri olarak görülmüştür. Sayın Özbek firmanın enerji maliyetlerini düşürmek adına doğalgaz bazlı kojenerasyon santrali kurmuş olmakla beraber volatiliteye bağlı olarak değişen doğalgaz maliyeti dolayısı ile bazen enerjiyi satın almanın üretmekten daha uygun olduğu zamanlar ile de karşılaştığını dolayısı ile stabil ve düşük enerji maliyetinin kendileri için çok önemli olduğunu belirtmiştir.

Diğer yüksek etkili faktör olarak düşük ücret skalasında yeterli iş gücü arzının olmaması gösterilmiştir. “80-100 km uzaklıklara servisler koymak dahi yeterli eleman bulmamıza yetmiyor”. (Özbek, 2018).

İnsan kaynaklarına ulaşımın yanında Türk Lirası bazında devamlı artmakta olan ücretler diğer bir yüksek etkili faktör olarak belirtilmiştir. Bu durum, görüşme yapıldıktan sonra, araştırmanın kaleme yazılıp sunulduğu zamana kadar oluşan zaman aralığında meydana gelmiş olan Türk Lirası’nın yabancı para birimlerine göre değer kaybından sonra değişmiş olarak algılanabilecektir.

Pazarın korunması adına, yatırım yapmanın şart olduğundan hareketle, arsa, bina ve tesislerin daha uygun bir maliyetle kurulabildiği ve fakat tamamına sahip olunduğu

bir yatırım bakış açısından hareketle Bulgaristan'da yatırım maliyetinin Türkiye'ye oranla yarıya mal olması yüksek etkili bir faktör olarak bahsedilmiştir. "Araba ile üç saat mesafede, yarı fiyata, hem de Avrupa Birliği'nin içinde bir yer olarak Bulgaristan gayet akıllıca bir yatırım oldu". (Özbek, 2018).

Ekonomik ve politik volatilitenin yüksek olması, yüksek enflasyon, çok yüksek finans maliyetleri ve tekstile artık Türkiye'de devlet destek ve teşviklerinin yok olması yurt içinde yatırımı zorlaştıran faktörler olarak belirtilmiştir.

Yurt içinde tam rekabet şartları altında karşılaşılan yoğun rekabete ve düşük kârlılığa karşı doğrudan yurt dışı yatırımı zorunluluk olarak görülmüştür.

4.2.2.3.Çekici Faktörler:

Yukarıda belirtilmiş olan itici faktörler mukayeseli olarak Bulgaristan'da yatırım adına çekici faktörler olarak görülmüştür.

Diğer taraftan coğrafi yakınlık, lojistik imkân ve maliyetler çok yüksek derecede önem arz etmiştir. Grubun hammadde üretiminden, enerji ve işçilik maliyeti açısından en yüksek oranda maliyete maruz kaldığı ürünlerinin üretilmesi amacıyla Haskova, Bulgaristan'da yatırım kararı alınmıştır.

Avrupa Birliği içinde yer alması sebebiyle, hukukî altyapı ve güvenlik yatırımın yapılabilmesine imkân tanımıştır. Şöyle ki; sıfırdan yatırım ve tamamına sahip olunması şart diye bakılan bir bakış açısı ile yapılacak yatırımda hukuken tam güvenlik altında hissedilmesi adına Avrupa Birliği normları yeterli ve gerekli bir şemsiye olarak görülmüştür.

4.2.2.4.Yer Seçimi / Yatırıma Giriş Şekli :

Coğrafi ve kültürel yakınlık Bulgaristan'ı karar sürecinde seçenekler arasında tepeye çıkarmıştır. Haskova Türk kökenli insanların yoğun olarak yaşamakta olduğu bir şehir olarak göze batmış, burada karar kılınmıştır. Bölge insanının verimli çalıştığı ve mahir olduğu bilgisi dikkate alınmıştır, fakat herhangi bir know-how'a ulaşma amacı güdülmemiştir.

Yukarıda bahsedilmiş olan çekici faktörlerin tamamı karar süreçlerini etkileyen faktörler olarak dikkate alınmıştır. İlave olarak uzun vadede, düşük maliyetli finansal kaynaklara erişim ihtimali de ayrıca bahsedilmiş bir faktördür.

Sıfırdan yatırım (greenfield) yolu ile ev sahibi ülkede yatırım yapılmış olup, %100 mülkiyet ile yeni bir tüzel kişilik kurulmuştur.

4.2.3.Memteks Tekstil Sanayi ve Ticaret A.Ş.

4.2.3.1.Firmaya Genel Bakış

Şirket 2001 yılında Maydın Grup firmalarından biri olarak kurulmuş ve faaliyetlerine devam etmektedir. Grubun kuruluş ve gelişimi hakkında bilgi verecek olursak; 1954 yılında Mehmet Aydın tarafından Mahmutpaşa diye bilinen ünlü, önceleri tekstilin kalbi olarak bilinen, toptan merkezi olarak faal olan İstanbul semtinde kurulmuştur. Üretimin artması sebebiyle Yenikapı, İstanbul'a üretim kaydırılmıştır. 1974 yılında markalaşmaya gidilmiş 'Maydın' ve 'Lüks Maydın' olmak üzere iki marka altında çorap piyasasının büyük oyuncularından biri haline gelmiştir" (Elbeyoğlu, 2018).

1984 yılı itibariyle uluslararasılaşma faaliyetlerine ağırlık verilmiş olup, ilk olarak Avrupa, Asya ve Amerika kıtalarına ihracat faaliyetlerine başlanılmıştır. Talebe cevap verebilmek adına 1989 yılında Avcılar, İstanbul'da yeni üretim tesislerini kurmuş ve halen merkez olarak buradan yönetilmektedir.

1992 yılında BNB Tekstil Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi'ni grup şirketi olarak kurarak, klasik kesim-dikim yoluyla örgü kumaştan mamül hazır giyimde yüksek kalitede üretim yapan tesisi hayata geçirilmiştir.

2001 yılında bilgisayarlı yuvarlak örgü makinelerinde üretimi yapılan dikişsiz giyim teknolojisi ile üretim yapan iç giyim, teknik giyim alanında faaliyet gösteren Memteks Tekstil Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi kurulmuştur.

2003 yılında Düzce'de iç ve dış giyim için elastik gipe iplik üretimi yapmak üzere Elasteks Elastik İplikler Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi grup bünyesinde faaliyet yapmak üzere kurulmuştur. Yine aynı grup firması altında üretim yapmak üzere 2011 yılında Çorlu, Tekirdağ'da iplik boyama tesisi kurulmuş olup faaliyetlerine devam etmektedir.

Maydın Grubu firması Memteks web sitesinde (Memteks, 2018: 1-5) kurumsal sayfasında yer alan video çekiminde Grup Yönetim Kurulu Başkanı Bekir Aydın yönetim felsefesi ile alakalı olarak şöyle demektedir:

“Yıllar evvelinden başlayan serüven, evrensel değer ve standartlar ile şekillendi. Tamamen doğaya saygılı malzemeler kullanarak, dünyanın en gelişmiş tasarımlarına sahip, performans ve spor giyim ürünlerini, dünyanın önde gelen spor markalarına, sürdürülebilirlik felsefesi ile bu tesisi kurduk.”

Grubun misyon ve vizyonu web sayfasında (Memteks, 2018: 1-5) şöyle belirtilmektedir:

Misyon:

“Müşterilerimizi konforlu, kaliteli, özenli ve farklı tasarımlara sahip çoraplarla tanıştırmak, sağladığımız konfor ve farklılık ile tüketicilerimizin sağlıklı, başarılı ve sürekli gelişmelerine destek olmak. Müşterilerimize, çalışanlarımıza, ülkemize değer ve kaynak yaratan örnek bir kuruluş olmaktır.”

Vizyon:

“Hızla değişen dünyada; insana ve doğaya saygı ilkesiyle müşteri beklentilerini en üst düzeyde karşılamak, sürekli yenilikçi ve kaliteli sunumları ile birlikte büyüme hacmimizi genişleterek uluslararası bir marka olmak, her geçen gün daha fazla istihdam yaratarak, bölge ve ülke ekonomisine katkıda bulunmaktadır.”

Maydın Grubu firmalarından, Memteks Yurt Dışı Yatırımlar Koordinatörü Cankat Elbeyoğlu ile Nisan 2018’de İstanbul’da görüşme gerçekleştirilmiştir. Görüşme, Cankat Bey’in onayı ile kayıt altına alınmış olup, diğer görüşmeler ile aynı formatta, yarı yapılandırılmış olarak gerçekleştirilmiştir.

Maydın Grubu olarak 500’ü yurt içi, 200’ü yurt dışında olmak üzere 700 kişi istihdam edilmektedir. 75 milyon Euro / yıl bir ciroya 2017 yılında ulaşılmıştır.

Firmanın emek yoğun faaliyetlerinin düşük maliyet ile sağlanabilmesi adına 2014 yılında Gürcistan’da Batum-Tiflis arasında ufak bir kasabada konfeksiyon tesisi kurulmuştur.

Küçük müşteriler küçük siparişler getirmekte. Kapasiteyi doydurmuyor. Büyük müşteriler ise global markalar olup, ürünlerini alırken global olarak bizi değerlendiriyor. Uluslararası rekabete yetişebilmek adına işçilik yoğun faaliyetlerimizi yurt dışına taşıma kararı aldık. Bunun için öncelikle Avrupa tarafına yakın olarak Bulgaristan, Romanya, Makedonya gibi yerleri inceledik. Fakat bu ülkelerin Avrupa Birliği içinde yer almaları sebebiyle

uzun vadede işçilik ücretlerinin buralarda hızla artacağını ve etrafta bir sürü üretici olması durumunda rekabet sebebiyle bu meselenin daha da problem teşkil edeceğini düşünerek kimsenin gitmediği bir yere gitme kararı aldık. Gürcistan 'da karar kıldık (Elbeyoğlu, 2018).

4.2.3.2.İtici Faktörler

En temel itici faktör olarak Türkiye'deki yüksek ve giderek artmakta olan ücretler ve sair giderler öne çıktığı belirtilmiştir. Birinci etmen olarak bu durum görülmekle beraber, düşük ücret skalasında çalışmaya niyetli iş gücü kaynaklarına ulaşamama ve ara kademe eleman bulamama gibi iş gücü kaynaklarına ait faktörler önem arz etmiştir.

Enerji giderleri, yatırımı düşünülen ülkeden %20 gibi daha yüksek olmak ile beraber toplam maliyet içinde düşük bir yüzdeye tekabül etmesi sebebi ile düşük etkili faktör olarak görülmüştür.

Türkiye'deki teşviklerin düşük olması, yüksek enflasyon ve yüksek finansman giderleri, vergilerin nisbî olarak yüksek görülmesi diğer etkili bir faktör olarak söylenmiştir.

Döviz kurlarındaki volatilitenin yüksek olması, direk olarak ihracata yönlendirmekle beraber, yurt dışı ev sahibi ülkede görülen stabilite faydalı görülmüş, karara etki etmiştir.

Türkiye'deki rekabetin çok yüksek olması durumundan kurtulabilmek adına, grup olarak hemen her alanda en yüksek verimi ve en düşük maliyetleri sağlayabilmek, sürdürülebilirlik açısından son derece etkili görülmüştür. Rekabet sebebi ile Türkiye'den faaliyetlerin kârlılığının düşmesi, hatta bazı grup faaliyetlerinde zarara

dahi dönebilmesi durumuna karşı Türkiye'den yurt dışına yatırım son derece yüksek derecede kararı etkileyen bir faktör olarak göze çarpmış, defalarca dillendirilmiştir.

4.2.3.3.Çekici Faktörler

Üretim yapılabilecek, ulaşımı mümkün en düşük ücret nerede olur diye araştırılmış ve Gürcistan'da karar kılınmıştır. Düşük ücret politikasının en uzun sürdürülebilir olduğu yer olarak ayrı bir bakış açısı geliştirilmiş ve Türkiye'den kimsenin yatırım yapmadığı ve Avrupa Birliği içine giriş sürecinin en uzun olabileceği yer neresi olur diye bakılmış, karar sürecini temelden bu bakış açısı yüksek derecede etkilemiştir.

Enerji maliyetinin %20 daha ucuz olması yatırım karar sürecini az derecede etkilemiş bir faktör olarak değerlendirilmiştir.

Düşük enflasyon, döviz kurlarında istikrar orta derecede etkili faktörler olarak değerlendirilmiştir. Vergi ve teşvikler de keza aynı derecede etkili olarak görülmüştür.

Mülkiyet avantajı orta derecede etkili görülmüştür. Şöyle ki, ortaklık tipi yatırım hiç düşünülmemiş olmakla beraber, bina ve altyapı tesislerine mülkiyet önemli görülmemiştir.

Türkiye rekabetinin ötesinde, çalışılan müşteri portföyünün global markalar olması sebebiyle tüm dünya çapında rekabet dikkate alınmış, bu sayede hem ölçek ekonomisinin sağlanması yoluyla verimlilik, hem de pazarı muhafaza etme baskısıyla Gürcistan çok öne çıkmıştır. Uzun vadede düşük maliyet unsurunun korunabileceği tahmini tutmuş, Avrupa Birliği içindeki işçilik ücretleri iki katına çıkarken, Gürcistan'da halen 100 \$ civarında kalması firmanın çok rahat hareket etmesine imkân sağladığı önemle vurgulanmıştır.

Yurt dışı yatırımında, mülkiyet faktörü nisbî olarak düşük derecede önem arz etmiş, grup en kötü senaryo olarak bahsedilen yurt dışı yatırımın tamamen kaybı durumunu dikkate alarak, yatırım değeri nispeten düşük, emek yoğun kısımlarını Türkiye'den dışarı taşımaya karar vermiştir.

4.2.3.4.Yer Seçimi / Yatırıma Giriş Şekli

Yukarıda belirtilmiş çekici faktörlerin olumlu etkisi, itici faktörlerin olumsuz etkisi birleştirilerek analitik karar süreçleri sonucunda Gürcistan'da yatırıma karar alınmıştır. Bugün yatırım kararı alacak olsalar yine aynı yere yatırım yapacaklarını belirterek, verdikleri karardan memnun oldukları gözlenmiştir.

İlave olarak, diplomatik bağlar, kültürel yakınlık, finansal imkânlar gibi faktörlerin karar sürecinde etkisiz olduğu gözlemlenmiştir. Coğrafi yakınlık ve lojistik imkânlar ise yüksek etkide önem arz etmiştir.

Know-how transferi yapılmış olup, ev sahibi ülkeden herhangi bir kalifiye eleman arzına ihtiyaç duyulmamıştır.

Herhangi bir ortaklık fikri hiç dikkate alınmamış, sıfırdan (greenfield) yatırım yapılmıştır. Yeni bir tüzel kişilik, tamamı grubun mülkiyeti altında faaliyet göstermek üzere kurulmuştur. Bina kiralama yoluna başvurulmuş, tesis tamamıyla sıfırdan projelendirilip, Gürcistan'da icra edilmiştir.

4.2.4.Abaloğlu Tekstil Sanayi A.Ş.

4.2.4.1.Firmaya Genel Bakış

Abaloğlu Holding Grup Őirketlerinden biri olarak faaliyetlerine devam etmekte olan Şirketin Genel M¼d¼r¼ Mustafa Kalaycıoğlu ile 27 Nisan 2018 tarihinde Şirket ofisinde g¼r¼Őme yapılmış olup, alınan izin ile g¼r¼Őme kayıt altına alınmıştır. G¼r¼Őmede yarı yapılandırılmış teknik uygulanmıŐ, tekstil grubu yanında holding hakkında bilgilere de ulaşılmıştır.

Holdingin web sitesinde (Abaloğlu, 2018, Firma Hakkında: 1-5) yer alan tarihçesi:

Holdingin Kilometre TaŐları:

1941 Cafer Sadık Abaloğlu tarafından, babasının vefatı üzerine baba mesleğinin devam ettirilmesi ile dericilik alanında Şirket faaliyete başlamıştır.

1944 Hacı Ahmet İnceoğlu, Abaloğlu ailesini akaryakıt, otomotiv ve lastik bayilikleri iÇine sokmuŐtur. Ortaklık kurulmuştur.

1951 Tekstil sekt¼r¼ne ışırır fabrikası kurulması ile giriş yapılmıştır.

1966 İnceoğlu ailesi ile ortaklıktan ayrıldı. ışırır fabrikası ile Abaloğlu Ticaret ve Sanayi Kollektif Şirketi ismi ile faaliyete devam edilmiştir.

1975 Halka aıık olan DentaŐ A.Ő'ye b¼y¼k ortak olarak katılım sağlanmıştır.

1976 Abaloğlu Otomobilcilik Ticaret A.Ő. kurulur. Mercedes – Benz b¼lge bayisi olunmuştur.

1984 Erikoğlu ailesinin kurmuş olduğu Erbakır Elektrolitik Bakır Mam¼lleri A.Ő'ye ortak olunmuştur.

1991 Abalıoğlu Tekstil Sanayi A.Ş ile pamuk ipliği üretimine başlanmıştır. Bu araştırmada bu şirket ve diğer holding tekstil şirketleri üzerine yoğunlaşılacak ve örnekleme dahil edilecektir.

1996 DOÇEV Doğa ve Çevre Vakfı kuruluğu gerçekteştirilmiştir. Çevre, doğa ve ağaçlandırma alanlarından çalışmalar yapan bir sivil toplum örgütüdür.

1998 İlk yurt dışı şirketi olarak Erbakır ürünlerini ABD pazarında pazarlamak adına , C.N. Wire Corporation kurulmuştur.

1999 Cafer Sadık Abalıoğlu Eđitim ve Kùltür Vakfının kuruluğu gerçekteştirilmiştir.

2000 Dentaş İMKB’de işlem görmeye başlanmıştır.

2004 Dentaş Romanya’da üretim yatırımını yapmıştır. İki yıl içinde üretime geçilmiştir.

2006 Mısır İskenderiye’de CSA Textile Egypt S.A.E tekstil fabrikası kurmak üzere yatırım yapmış ve bir yıl içinde üretim başlanmıştır.

2008 Abalıoğlu Teks. San A.Ş ile Marchi&Fildi SPA %50-%50 ortaklık ile İtalya’da kurulmuştur. Aynı grup ile Türkiye’de Filidea Tekstil San. ve Tic. A.Ş kurularak karşılıklı %50 ortak olunmuştur.

2014 C.N. Wire Corporation ismi ile ABD’de kurulmuş olan firma New Mexico, ABD’de Erbakır olarak üretim yatırımını yapmıştır.

“Vizyon:

Sürekli gelişme ve yaşamda kalite prensipleri doğrultusunda kuruluşlarımızın sektörlerinde öncü, lider ve saygın birer dünya şirketi olmalarını hedefliyoruz” (Abalıoğlu, 2018, Firma Hakkında: 1-3).

Misyon:

“Önce insan ve toplumdaki aldığını büyüterek toplumla paylaşma ilkelerinden hareketle; çağdaş yönetim sistemlerini uygulayıp kaliteli mal ve hizmetler üreterek ülkemizin sürdürülebilir kalkınmasına katkıda bulunmaktır” (Abaloğlu, 2018, Firma Hakkında: 1-3).

Abaloğlu Holding 1.200.000.000 \$ üzeri ciro yapmakta olup, birçok ortaklık kurmuş farklı oranlarda ortaklıklar ile faaliyetlerine devam etmektedir. Tekstil faaliyetleri cirosu 100 Milyon \$ civarındadır. Grup bünyesinde 1500 civarı çalışan vardır. Hissedarlar profesyonel yönetimi benimsemiş olup, sadece birkaç aile ferdi holding bünyesinde yönetici olarak çalışmaktadır. Holding sahiplerinin ortaklık yapabilme kültürüne sahip olması çeşitli imkânları beraberinde getirmiştir. Türkiye’den ve İtalya’dan ortaklar ile kurmuş oldukları ortaklıklar başarı ile devam etmektedir (Kalaycıoğlu, 2018).

Holdingin tekstil alanındaki ilk yatırım kararı aslında Özbekistan olmuş olmakla beraber, yatırıma başladıktan, bina alınıp montaj aşamasına dahi gelmiş iken, Özbekistan hükûmetinin almış olduğu bir karar ile, dış kaynaklı yatırımlarda sadece 0-5 yaş aralığında makine-teçhizat ithalatına izin verilmesi ile üç yıllık emek ve kaynaklar heba olmuş, yatırım üretim aşamasına geçmeden boşa çıkmıştır. Fakat azimle yurt dışı yatırımlara devam kararı alınmış, hemen akabinde 2005 yılında Mısır İskenderiye’de pamuk ipliği üretimi yatırımına girişilmiştir.

Mısır yatırımı başarı ile başlatılmış olup, halen faaliyetine devam etmektedir. 2000 yılı itibariyle pamuk iplikçiliğinde artık küçük ölçekli firmaların var olamayacağını anladık. 60.000 iş ile günlük 30 ton kapasitede idik. Uzakdoğu’da oysa 1 milyon iş kapasiteli firmalar mevcut idi. Hem eldeki işten olmayalım, hem de katma değerli ürünlere

yoğunlaşalım diye standart ürünleri yurt dışına taşıma ve kapasite artırımı yoluna gittik (Kalaycıoğlu, 2018).

Mısır'da darbe olması, Mursî Hükûmetinden sonra askerî yönetimin devreye girmesi sırasında çeşitli problem yaşanmış olmak ile beraber her şey durulmuş, faaliyetler devam etmiştir. Hint kökenli yatırımcılar Mısır'ı terk etmek durumunda kaldıkları öğrenilmiştir.

“Biz kültürümüzü de beraberimizde götürdük. Mesela öğleyin yemek veriyoruz. Firmada devamlı doktor bulunmakta. Yönetime yerel arkadaşları da sokuyoruz. 350 kişilik çalışan ekipten başlangıçta 50 kadarı Türk kökenli iken, şimdilerde 15 kadar bir sayıya düştü. Bu durum bizi diğer yabancı yatırımcılardan ayırtırdı” (Kalaycıoğlu, 2018).

Mısır'da yatırım kararı alınırken etkili olan faktörler, kaynağa ve pazara ulaşma, eldeki pazarı elde tutabilme, düşük maliyetli girdilere ulaşma gibi faktörler olarak bahsedilmiştir. Afrika'nın uzun vadede tekstil ile ayağa kalkacağı, tekstile devamlı yatırım yapılacağı fikri, uzun vadede de firmanın doğru karar aldığı yönündeki fikirlerini desteklemiş olduğu görülmüştür. Bir yandan üretilen ipliği lokal pazara satar iken diğer yandan Türkiye iç pazarında rekabet edebilme yeteneğini artıracak diye düşünülmüş, bu bakış açısı üzerine strateji bina edilmiştir.

Holdingin etkin olduğu yönlerinden biri bir yandan Mısır'da yatırım kararı alıp uygulamaya almış iken hemen akabinde İtalya'daki bir grup ile tamamen farklı faktörlerin etkisinde bir yatırımı daha gerçekleştirmesi olarak görülmüştür. Üstelik birincisinde % 100 holdingin sahibi olduğu bir yatırımı yapmış iken, ikincisinde mülkiyet en önemli kriter değil fikri ile ortaklık kurarak yatırım yapmış olmaları çok adaptif olabildiklerini göstermiştir. Bu özellikleri yönü ile holdingin Türkiye'deki genel geçer firmalardan kurumsallaşma açısından farklı bir boyuta ulaştığı sonucuna ulaşmak yanlış bir analiz olmayacaktır.

2008 yılında Abalıoğlu Tekstil A.Ş ile Marchi&Fildi SPA firmalarının karşılıklı olarak birbirlerine %50 ortaklığı ile Filidea firması kurulmuştur. Türkiye'deki firma İtalya'daki boyahane tesisine ortak olmuş iken, İtalyan firma Türkiye'deki iplik tesisine ortak olmuştur. Halen bu firmalar faaliyetlerine başarı ile devam etmektedir.

Bu ortaklığın meyvesi yüksek katma değerli ürünler olmuştur. Yanmaz, antibakteriyel, antistatik iplikler, cam ve karbon elyaflar gibi pazarın niş tarafında kalan ürünlerin üretimine yoğunlaşmıştır.

Teknik olarak tamamıyla rakiplerden ayrışılmasına müsaade eden "kompak üretim" tekniklerinin know-how'ına ulaşılmıştır. Bu sayede çok küçük üretim lotlarının üretim hatlarında üretilebilmesi mümkün hale gelmiştir ki, bunun iplikçilikte bir devrim niteliğinde olduğu özellikle vurgulanmıştır.

4.2.4.2.İtici Faktörler

Mısır yatırımına özel faktörler; Türkiye'deki artan işçilik giderleri ve pazarın yeni merkezlerinin yurt dışında gelişmeye başlaması olarak tespit edilmiştir.

Ölçek ekonomisi yoluyla var olunabilmesi mümkün olan standart ürünlerde, yurt içinde var olan şartlarda üretim ve yatırım yapılamaz hale gelmiştir. "2000 yılında Mısır'da işçilik aylığı 40-50\$ iken yurt içinde kat be kat fazla idi" (Kalaycıoğlu, 2018).

Ara kademe eleman ihtiyacının karşılanmasında zorluk, karar alınmasında orta derecede etkili olmuştur.

Enerji giderleri benzer seviyelerde olması sebebi ile çok etkili bir faktör olarak göze batmamıştır.

Benzer bir yatırımın yurt içi ve yurt dışı maliyeti çok farklılık arz etmediğinden, karar aşamasında orta derecede etkili olmuştur.

Türkiye'deki siyasal, hukukî yapı faktörleri ile Mısır mukayese edildiğinde daha stabil bir konumdan daha az stabilitesi olan bir konuma yatırım kararı alınmasından da anlaşılabilceği üzere, itici bir faktör olarak hiç etkili görülmemiştir. Keza vergiler, teşvikler, enflasyon, kur oynaklığı gibi faktörler de etkisiz bir itici faktör olarak değerlendirilmiştir.

İtalya yatırımına özel faktörler; know-how'a ulaşım ve pazara ulaşım olarak göze batmaktadır. En etkili itici iki faktör olarak bunlar öne çıkmaktadır. Çok defalar danışmanlık yolu ile know-how'a ulaşılabilse de, grup aynı zamanda pazara da ulaşmış ve bunu hızla yapabirmiştir.

Firmaya özgü, kurumsal yapının oturmuş olması, ortaklığı sürdürebilen bir kurumsal kimlik özellikle tekstil firmalarından bu grubu ayıran temel özellik olsa gerek.

4.2.4.3.Çekici Faktörler

Türkiye'den itici faktörler doğal olarak yatırım yapılacak ülke hakkında karar alınırken çekici faktörler olarak etkili olmuştur.

Mısır özelinde, Afrika'nın tekstile uzun yıllar yatırım yapacağı öngörüsü çok etkili bir çekici faktör olmuştur. Teşvikler orta derecede etkili olmuş iken, dünyanın en kaliteli pamuk üreticisi bir ülkede olmak kaynağa ulaşma açısından çok etkili bir faktör olarak göze batmaktadır. Bu pazarın büyüklüğü ve gelişme potansiyeli de çok etkili çekici bir faktör olarak yer almıştır. Lojistik avantajlar da çok etkili faktör olarak göz önünde bulundurulmuştur.

İtalya özelinde çekici faktör, yüksek katma değerli ürünler üretebilme ve pazarlayabilme potansiyelinin yüksekliği olarak görülmüştür. Know-how aktarımı yoluyla hızla rekabette farklılaşabilme imkânları doğmuştur. Yeni pazarlara erişim sağlanmıştır.

Finansal imkânlarla ulaşım her iki yatırımda da etkisiz bir faktör olarak görülmüştür.

4.2.4.4.Yer Seçimi / Yatırıma Giriş Şekli

İtici faktörlerin etkisi ile yatırım yerleri araştırılmış, çekici bulunan yerde karar kılınmıştır. Başlangıçta Özbekistan'daki şartlar uygun görülmeyle beraber, yatırım hayata geçirilinceye kadar, hukukî kuralların değişmesi ile ilk denemede üç yıllık çaba boşa gitmekle beraber, oradan da edinilmiş tecrübeler ile aynı aşamaya Mısır'da üç ay içinde gelinmiştir.

Diplomatik ilişkilerin yatırım yapıldığı sırada iyi olması, lojistik imkânlar etkili faktörler olarak göze batmıştır.

Mısır yatırımında % 100 mülkiyet ile greenfield yatırımı yapılmıştır. Tesis sıfırdan projelendirilip, binasıyla makine ve teçhizatıyla tamamı firmaya ait bir tüzel kişilik olarak kurulmuştur. Halen başarılı olarak faaliyete devam edilmektedir. Firmanın beklentilerine uygun bir yatırım olarak değerlendirilmiştir.

İtalya yatırımında ise faktörler ve beklentiler apayrı olmuştur. Bununla paralel olarak pazara giriş sırasında %50 ortaklık yolu ile hali hazırda olan bir yatırıma ortak olma yoluna başvurulmuştur. Avrupa'nın en büyük tekstil ülkesinde, yüksek imaj ile, hazır pazara direk erişim sağlanmıştır. Her iki yatırımdan da Abaloğlu Holding olarak beklentilerin karşılandığı yolunda bilgi alınmıştır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

ANALİZ VE SONUÇ

5.1.Giriş

Bu bölümde, araştırma sonucunda elde edilen data, görüşmeler ile elde edilen bilgi çapraz değerlendirmeye tabi tutulacaktır. Çokuluslu firma haline gelir iken yaşanan uluslararasılaşma sürecinde yer seçimi, pazara giriş şekilleri, firma stratejileri mukayeseli olarak değerlendirilecek, buradan önermelere ulaşılabacaktır.

Örnekleme kısıtlı olan bu araştırma ile geniş genellemelere ulaşıldı demek iddialı olacaktır. Yatırımcıların neden ve nasıl yurt dışı yatırım yaptıklarına dair bir ışık tutulduğunun söylenmesi daha yerinde bir çıkarım olacaktır.

5.2.Çapraz Karşılaştırma ve Önermeler:

Yurt içi rekabetin yoğunluğu, kârlılığın düşük olması, pazar payının muhafazası:

Yurt içinde faaliyet gösteren firmalar öncelikle yurt içinden yoğun rekabet ile karşılaşmış, farklılaşma zorunluluğu had safhaya ulaşmıştır. Eurotex, Memteks ve LC Waikiki tamamıyla düşük maliyet girdisine ulaşma sâiki ile, Abalıoğlu ise sadece Mısır yatırımında aynı saik ile hareket etmiştir. Bu şekilde kârlılık hedeflerinin tutturulabilmesi, yoğun rekabete karşı direnebilme ve dolayısıyla pazar paylarını muhafaza edebilme hatta yükseltme yollarını açık tutmuşlardır. LC Waikiki örneğinde kârlılığın düşük olmasından daha etkili olarak göze batan etken, başlarda düşük fiyat ile pazara ürün sunabilmek amacı ile yurt dışı üretim yatırımları yapmak iken, bu durum evrilerek dışarıda yatırım yapmaktan ziyade işbirlikleri yoluyla

mülkiyeti üçüncü kişilerde olan üreticiler aracılığıyla son ürüne ulaşabilme şekline dönüşmüştür.

Eklektik yaklaşım içinde yer alan maliyet yaklaşımı (Dunning, 2000: 163-190), elde edilen sonuçları tamamıyla desteklemektedir. Sıçrama yaklaşımı (Luo ve Tung 2007: 481) ve uluslararasılaşma prosesi modeli (Andersen 1993: 209-231) ile ulaşılan önermeler arasında paralellik tespit edilmiştir.

Önerme 1: Yurt içi rekabetin yoğun olması Türk firmalarının uluslararasılaşma seviyesini artırmıştır.

Önerme 2: Yurt içi kârlılığın düşmesi Türk firmalarının uluslararasılaşma seviyesini artırmıştır.

Önerme 3: Pazar payının muhafazası saiki Türk firmalarının uluslararasılaşma seviyesini artırmıştır.

Yurt içi üretim girdilerinin pahalı hale gelmesi, kaynaklara ulaşım, düşük maliyetli girdi sağlama:

Yurt içinde özellikle işçilik ve enerji giderlerinin nisbî olarak artması yatırımcıları yurt dışında arayışlara yönlendirmiştir. Memteks ve Abaloğlu Mısır yatırımlarında işçilik ana etkili faktör olarak düşünülerek yurt dışı yatırıma yönelmiş iken, LC Waikiki bunun yanında yeterli kapasiteye ulaşma ihtiyacı ile yurt dışı yatırıma yönelmiş, Eurotex ise işçilik ile aynı derecede etkili önemde enerji gideri yüksekliği etkisi ile yurt dışı yer seçimine karar vermiştir. Abaloğlu'nun İtalya yatırımı dışında tüm yatırımlarda odak düşük maliyet olarak görülmüş ve karar süreçlerinde çok yüksek derecede etkili bir faktör olarak tespit edilmiştir.

Eklektik yaklaşım, maliyet yaklaşımı (Dunning, 2000: 163-190), sıçrama yaklaşımı (Luo ve Tung, 2007: 481) ve uluslararasılaşma prosesi modeli (Andersen, 1993: 209-

231) dahil tüm yaklaşımların tamamıyla desteklediği sonuçlara ulaşılmıştır. Ulaşılan önermeler ile literatürdeki teoriler çok uyumludur.

Önerme 4: Yurt içi üretim girdilerinin artması ile firmaların uluslararasılaşması arasında doğru bir ilişki vardır. Düşük maliyet odaklanması uluslararasılaşma oranını artırmıştır.

Önerme 5: Kaynaklara ve değerlere ulaşım saiki ile firmaların uluslararasılaşması artmıştır.

Yurt içi ekonomik, politik çevrede olumsuzluklar:

Eurotex dışında hiçbir firma yurt içindeki siyasal belirsizlikten olumsuz etkilendiğini belirtmemiş olup, yurt dışı yatırım kararında etkili olduğunu bildirmemiştir. Tüm firmalar için geçerli olmak üzere, çok spesifik ürünleri için yurt dışı yatırımı kararı almaları sebebi ile kendilerine özgü durumlarından dolayı, kararlarındaki etkili olan faktörler paralellik arz etmektedir. Stabil olmayan, enflasyonun yüksek olduğu, az gelişmiş yerlerin kendileri için yurt dışı yatırımına uygun olduğu belirtilmiştir. Genel olarak daha az gelişmiş yerlere yatırım yapılması sebebi ile yatırım yapılan ülkedeki beklenti olarak, bir sonuç olarak daha az stabilite, doğal bir durum olarak görülmüştür. Abalıoğlu'nun İtalya yatırımı kararı diğer firmaların tamamından farklı olarak daha gelişmiş bir ülkeye olması yönünde olmuştur. Bu kararı alırken yurt içindeki yatırımını yukarı segmente taşımak, yurt dışında ise daha uygun fiyatlı standart ürünleri üretebilmek yoluna gitmişlerdir.

Dunning (2001: 173-190) eklektik yaklaşımında daha az riskli yerlere yatırım ve deneyim kazanarak tedricî olarak daha riskli yerlere yönelim olur der iken dolaylı olarak burada ulaşılan önerme ile arasında paralellik tespit edilmiştir. Fakat genel olarak önerme 6 hakkında literatürde destekleyici bilgiye ulaşamamıştır.

Önerme 6: Yurt içinde ekonomik ve siyasal çevrede yaşanan dalgalanma veya olumsuzluklar firmaların uluslararasılaşma seviyesini artırmamaktadır.

Yurt içi pazar payını koruma, artırma:

Yurt içindeki pazarlarını koruyabilmek adına rekabeti dışarıya taşımak LC Waikiki rneğinde görülen bir durum olarak gözlemlenmiştir. Diğer firmaların tamamı iç pazarda farklılaşabilme yolu ile hali hazırda ellerinde tuttıkları pazarı muhafaza ve pazar payını artırabilme adına yurt dışına açılmak ihtiyacı görmüşlerdir. Diğer tüm faktörler ile mukayese edildiğinde ortak payda olarak karşılaşılmış, rekabet ister yurt içinden olsun ister yurt dışından; çok etkili faktör olarak karşımıza çıkan temel saik, pazar payının korunması ve artırılması olmuştur.

Bu konuda ulaşılmış ve literatürde herhangi bir yerde karşılaşılmamış, önemli bir tespit şu olmuştur: Tekstil ve hazır giyim alanında faaliyet yapan firmaların dışında, başka bir alandan veya yeni bir alan olarak bu alana yatırım yapan herhangi bir yatırımcı olmamıştır. Bu açıdan bakıldığında aslında yapılan yatırımlar genişleme, geliştirme, tevsi yatırımlar olarak karşımıza çıkmıştır. Tekstil ve hazır giyim yatırımları, alan dışından yatırımcıların ilgisini çekmemektedir.

Dunning (2001: 173-190), eklektik yaklaşımı; sıçrama yaklaşımı (Luo ve Tung 2007: 481-499) ve uluslararasılaşma prosesi yaklaşımı (Johanson ve Vahlne, 1990: 23-32) burada ulaşılan önermeyi tamamıyla destekleyici teoriler olarak karşımıza çıkmıştır.

Önerme 7: Yurt içi pazar payının korunması veya artırılması ile firmaların uluslararasılaşma seviyesi arasında doğru orantılı ve çok güçlü bir ilişki vardır.

Yurt içi pazarının büyüme hızı:

Memteks ve LC Waikiki firmalarının yurt dışı üretim yatırımları ile yurt içi pazarının yavaş büyümesi arasında ilişki görülmemiştir. Memteks ürünlerini tamamen ihraç etmekte olup, yurt içi pazarın büyüme hızı, yurt dışı karar alımlarında hiç etkisi olmayan bir faktör olarak tespit edilmiştir. LC Waikiki rneğinde ise, yıllar evvelinde yurt içi pazarının hızlı büyümesi sebebi ile kapasite ihtiyacını uygun

şartlarda karşılayabilmek adına yurt dışı üretim yatırımları yapmakta olduğu tespit edildi. Oysa günümüzde stratejilerinin evrilerek, herhangi bir üretim yatırımı yapmaktan ziyade, üretim standartlarını karşılayabilecek üreticiler ile işbirliği kurmak yoluna başvurmakta olup, tedarik, kalite kontrol ofisleri şeklinde yurt dışı yatırımlarını genişletmekte olduğu görülmüştür. Abalıoğlu örneğinde değişen iç piyasa şartlarına adaptasyon amaçlı yatırımlar söz konusu olarak görülmüştür. İç pazarın büyüme hızı yatırımlarda orta derecede etkili olarak tespit edilmiştir. Mısır yatırımı ile ileride tekstilin daha da önem arz edeceğini düşündükleri bir pazara giriş yapmış oldukları görülmüştür. İtalya yatırımında ise hali hazırdaki pazar yerine yurt içinde ve İtalya’da yüksek katma değerli pazara girmiş oldular. Eurotex örneğinde ise, pazarın tekeli konumunda oldukları ürün yelpazesinde iç pazardaki üretimleri ile hedeflerine ulaşmış olarak konumlarını muhafaza ettikleri tespit edilmiştir.

Önerme 8: Yurt içi firmaların yurt dışı üretim yatırımları karar süreçlerinde, yurt içi pazarın büyüme hızı etkili değildir.

Ölçek ekonomisi:

Abalıoğlu ve Memteks örneğinde ölçek, yatırım kararı sırasında en etkili faktörlerden olarak görülmüştür. Abalıoğlu düşük kapasite ile standart olarak görülen pamuk ipliği üretiminin artık mümkün olamayacağını açıkça ifade etmiştir. Memteks örneğinde de aynı şekilde büyük müşteriler için büyük kapasitenin uygun şartlarda elde olmasının vazgeçilemez bir faktör olduğundan defalarca bahsedilmiştir. Eurotex örneğinde ölçek etkili bir faktör olarak görülmekle beraber; LC Waikiki örneğinde günümüz şartlarında az etkili olarak öne çıkmıştır. LC Waikiki’nin paradigma değişikliğine giderek, üretici firma olmaktan çıkıp mağazacılık alanında yoğunlaşması kararı ölçek ekonomisi faktörünün etki derecesini düşürmüştür. Aksi halde kendileri için başlangıçta çok etkili olduğu belirtilmiştir.

Ölçek ekonomisinin karar süreçlerine etkisi, literatürde eklektik yaklaşım olsun, uluslararasılaşma yaklaşımı olsun, her iki yaklaşımla da kuvvetlice desteklenmektedir. (Dunning, 2001: 173-190; Johanson ve Vahlne 1993: 23-32). Sıçrama yaklaşımı da bu konuda paralellik arz etmektedir. (Luo ve Tung 2007: 481-499).

Önerme 9: Ölçek ekonomisi, firmaların yatırım kararlarında çok etkili bir faktördür.

Teknoloji, yönetim, pazarlama, gibi kabiliyetlere ulaşma:

Abalıoğlu'nun İtalya yatırımı hariç hiçbir yatırımda yurt içi firmalarının teknoloji, yönetim, pazarlama gibi yeteneklere ulaşma amacı olmamıştır. Tam tersine tüm yatırımcılar daha az gelişmiş ülkelere yatırım yoluyla, kaynaklara ulaşma ve know-how transferi yoluna gitmişlerdir. Abalıoğlu'nun İtalya yatırımı karar süreçleri, sıçrama yaklaşımındaki temel güdü olan “teknolojiye ve pazara ulaşma” (Luo ve Tung: 2007: 481-499) ile tam uyumlu olarak görülmüştür.

Önerme 10: Yurt dışına yapılan yatırımlarda teknoloji, yönetim, pazarlama gibi kabiliyetlere ulaşma çok etkisiz bir faktördür.

İmaj geliştirme, marka:

Tekstil ve hazır giyim firmalarının yurt dışı yatırımlarında marka oluşturma veya yaygınlaştırma, ya da imaj geliştirme gibi bir motivasyonları olmadığı görülmüştür. Sadece Abalıoğlu'nun İtalya yatırımında çok az etkili bir faktör olarak öne çıkmıştır. Bu faktör ile bir üstte bahsedilen “teknoloji, yönetim ve pazarlama gibi kabiliyetlere ulaşma” faktörü arasında karar verme süreçleri açısından ve literatürdeki yazın açısından birebir paralellik söz konusudur.

Önerme 11: İmaj geliştirme ve marka yurt dışı yatırımlarda çok etkisiz bir faktördür.

Uluslararası bağlantı ve şebekeye ulaşma:

Abalıoğlu'nun her iki yatırımında da uluslararası bağlantı ve şebekeye ulaşma çok etkili faktörler olarak ortaya çıkmıştır. Oysa diğer üç firmada az etkili faktörler olarak görülmüştür. Şöyle ki, Abalıoğlu hem İtalya hem de Mısır pazarlarında hızlıca pazara ulaşmak ve sürdürülebilir bir yapı kurarak bu pazarlarda yer almak amacı ile yatırım kararları almakta iken, diğer firmalar ellerindeki müşteri portföyünü ellerinde tutmak üzere yatırım kararları almışlardır.

Özetle; bu faktör yatırımcıların kendi özel şartlarına göre karar süreçlerinde az veya çok etkili faktör olarak karşımıza çıkabilmektedir. Dolayısı ile eklektik yaklaşım, uluslararasılaşma yaklaşımı ve sıçrama yaklaşımı gibi temel akımların tamamı ile desteklendiği görülmektedir. (Dunning, 2000: 163-169; Eisenhardt, 1989: 532-551; Ramamurt, 2012: 41-47).

Önerme 12: Yurt dışı pazarlarına ulaşma, yeni pazarlar edinme amacı ile yapılan yatırımlarda uluslararası bağlantı ve şebekelere ulaşma, yatırım kararlarında etkili bir faktördür.

Önerme 13: Pazarını koruma saiki ile yapılan yatırım kararlarında, uluslararası bağlantı ve şebekelere ulaşma etkisiz bir faktördür.

Gümrük ve vergi benzeri engelleri aşmak:

Abalıoğlu Mısır yatırımı, Eurotex ve Memteks yatırımlarında serbest ticareti engelleyen bariyerleri aşmak güdüsü yatırım kararlarında etkili bir faktör olmuştur. LC Waikiki örneğinde ise, hemen her ülkede mağazalaşma amacı olan firmanın faaliyetlerini sürdürebilmesi adına tedarik amaçlı yapılan yatırımlarda bu faktör çok etkili olmuştur. Öyle ki, hiç üretim yatırımı niyetleri olmayan İran gibi bir örnekte, belli minimum oranlarda lokal tedarik şartı getirilmesi sebebi ile faaliyetlerin devam edebilmesi adına yerli üreticiler ile işbirliği ve know-how transferi yoluyla yatırım

kararları alınmıştır. Gümrük ve vergi benzeri engelleri aşmak güdüsü, yatırımcıların karar süreçlerinde etkisi açısından tüm uluslararasılaşma yaklaşımı teorileri ile uyumlu olarak etkili bir faktör olarak karşımıza çıkmıştır.

Önerme 14: Firmaların yatırım kararlarında gümrük, kanun, vergi benzeri engeller etkili bir faktördür.

Finansal kaynaklara ulaşmak:

Hiçbir firma örneğinde yapılan yatırım ile finansal imkân veya kaynaklara ulaşma amacı görülmemiştir. Tamamı kendi kaynak ve imkânları ile yurt dışı yatırımlarını gerçekleştirmiştir. Türk yatırımcılarının karar süreçlerinde finansal kaynaklara ulaşma saiki ile hareket etmemeleri eklektik yaklaşım ile uyuşmamaktadır. Eklektik yaklaşıma göre (Dunning, 2000:163-169) kaynaklara ulaşma, karar süreçlerinde önemli bir faktör olarak bahsedilmekle beraber, Türk tekstil ve hazır giyim üreticilerinin karar süreçlerinde hiçbir etkisi olmadığı görülmüştür. Bu faktör daha çok gelişmekte olan ülke yatırımcılarının davranış biçimleri ile daha uyumlu olarak görülmüş olup sıçrama yaklaşımı ile uyumludur (Luo ve Tung, 2007: 481-499).

Önerme 15: Yatırım kararlarında finansal kaynaklara ulaşma tamamen etkisiz bir faktördür.

Yatırım yapılan ülkedeki ekonomik istikrar, uygun çevre şartları, teşvikler:

Vergiden muaf olmak mümkün ise yararlanmaktan geri durmamak ile beraber, tüm firmaların ortak kanaati üretim yatırımı için daha az gelişmiş ülkelere yatırım olduğundan, yatırım yapılan ülkede yurt içine nispetle ekonomik istikrar arayan yatırımcı olmadığı tespit edilmiştir. Hatta istikrarın olmadığı yerde yapılan yatırımın daha uzun soluklu olarak faaliyetlerine devam edebileceği kanısı hakim olarak görülmüştür. Bu duruma uygun olmayan tek yatırım Abalioğlu'nun İtalya yatırımı olarak karşımıza çıkmıştır.

Özetle, burada bahsedilen faktörler, yatırımcıların karar süreçlerinde kendi zaviyelerinden hiç önemli de olmayabilmekte, önemli de olabilmektedir. Yatırımcıdan yatırımcıya az ve çok etkili bir faktör olarak karşımıza çıkmıştır. Bu açıdan uluslararasılaşma kuramlarında yer aldığı gibi, Türk tekstil ve hazır giyim firmalarının yatırım karar süreçlerinde bahsedilmeye değer faktör olarak görülmüştür. Ana akım uluslararasılaşma kuramları ile Türk firmalarının davranışları arasında uyum görülmüştür (Ramamurti, 2012: 41-47).

Önerme 16: Yatırım yapılan ülkedeki ekonomik istikrarın yüksek olması çekici bir faktör değildir.

Önerme 17: Yatırım yapılan ülkedeki teşvikler düşük etkili çekici faktör olarak değerlendirilmiştir.

Yatırım yapılan ülke ile benzerlikler, kültürel yakınlık, ticarî uygulamalar iyi diplomatik ilişki:

Abalıoğlu ve Eurotex yatırım kararı alırken kültürel yakınlık ve benzerlikler ile alakalı olarak düşük derecede etkili bir faktör olduğunu belirtmiştir. LC Waikiki ve Memteks örneklerinde ise bu faktör tamamen etkisiz olarak değerlendirilmiştir. Diplomatik ilişkilerin karşılıklı olarak iyi olması durumu ile alakalı olarak tüm firmalar, “Kötü olmamalı ama çok da etkili bir faktör olmadığı” şeklinde yorumlar yapmışlardır. Dolayısı ile firmaların yatırımlarında diplomatik ilişkiler düşük derecede etkili olarak düşünülebilir.

Önerme 18: Yatırım yapılan ülke ile kültürel yakınlık ve benzerlikler bir kısım yatırımcılar için düşük derecede etkili, bir kısmı için ise etkisiz faktör olarak görülmüştür.

Önerme 19: Yatırım yapılması düşünülen ülkeler ile diplomatik ilişkiler yatırım kararı için düşük derecede etkili faktördür.

Yatırım yapılan ülkede mülkiyet avantajı:

LC Waikiki haricinde tüm yatırımcılar için yapılacak yatırımda mülkiyet avantajı önemli olarak değerlendirilmiştir. Toprak ve bina maliyetlerinin düşük olması yatırımcıları daha az gelişmiş ülkelere yönelmede yüksek derecede etkilemiştir. Abalıoğlu'nun İtalya durumu tek istisna olarak görülmüştür. Abalıoğlu, gelişmiş ekonomiye sahip bir ülkede yapacağı yatırımda, İtalyanlar ile ortaklık yolunu seçmiş ve hali hazırda var olan yatırıma ortak olmuş iken, diğer yatırımların tamamında greenfield metodu tercih edilmiş, %100 sahibi oldukları yatırımlar yapılmıştır.

Bu faktör ile bir sonraki faktör sonuçları ve etkisi açısından paralellik arz etmesi sebebi ile bir sonraki faktörün altında beraber analiz edilmiştir.

Önerme 20: Yatırım yapılan ülkede mülkiyet avantajı yatırım kararı sürecinde çok yüksek derecede etkili bir faktördür.

Lojistik ve dağıtım avantajlarına ulaşma:

Uygun şartlarda lojistik imkânının olması tüm yatırımcılar için olmazsa olmaz şart olarak görülmüştür. Yatırım kararlarında çok yüksek derecede etkili bir faktör olarak karşımıza çıkmıştır. Hatta yüksek teşvikler olan yerler hakkında dahi diğer tüm olumlu faktörleri sıfırlayabilen bir faktör olarak bahsedilmiştir.

Mülkiyet avantajı, lojistik ve dağıtım avantajlarına ulaşma tüm Türk tekstil ve hazır giyim firmalarının karar süreçlerinde çok yüksek derecede etkili bir faktör olarak karşımıza çıkmıştır. Bu durum maliyet yaklaşımı olsun, eklektik yaklaşım olsun her iki yaklaşım ile de uyumludur (Dunning, 2001: 173-190). Aynı zamanda sıçrama yaklaşımı ve uluslararasılaşma prosesi yaklaşımları da Türk tekstil ve hazır giyim firmalarının davranışlarını açıklamada destekleyici olarak görülmüştür (Ramamurti, 2012: 41-47).

Önerme 21: Yatırım kararı sürecinde lojistik ve dağıtım avantajlarının olması çok yüksek derecede etkili bir faktördür.

İster gelişmiş ülke, ister gelişmekte olan ülke olsun, yatırımcıların karar süreçlerinde niçin sorusuna karşılık benzer sebeplere ulaşılmıştır. Nasıl sorusunun cevabına geldiğimizde farklılaşma daha fazla görülmüştür.

Yatırımcıların tamamı, dışarıdan bakıldığında örneğin iplik veya konfeksiyon alanında faaliyette olan firmalar olarak görülmekle beraber, aslında ürünlerini çok daha küçük ve spesifik bölümler halinde görmekte oldukları tespit edilmiştir. Her bir ürün çeşidi ile alakalı olarak, karar süreçlerini değerlendirmekte, dolayısı ile karar süreçlerinde spesifik data kullanarak, farklı ürünleri için farklı kararlara ulaşmakta oldukları görülmüştür. Örneğin giyim olarak genel bir sınıflama ile değil, işçilik oranının son ürün fiyatına oranına göre; ileri teknoloji ürünler ile kolay üretilebilir ürün olmasına göre; apayrı lokasyon, pazara giriş teknikleri ile hareket etmekte oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Temel olarak, maliyet odaklı yaklaşımın hakim olduğu görülmüştür.

5.3.Araştırmanın Kısıtları

Bu araştırma Türkiye menşeli, tekstil ve hazır giyim üreticileri ile kısıtlı olarak icra edilmiştir. Örneklem seçimi sırasında özellikle orta ve büyük ölçekli firmalar araştırmaya dahil edilmiştir. Sadece yurt dışında üretim yatırım tecrübesine haiz firmalar araştırmaya katılmış olup, nispeten kuruluş olarak olgun firmalar seçilmiştir.

Çoklu vaka araştırması yöntemi kullanılmıştır. Buna uygun araçlardan faydalanılmıştır. Aynı konu farklı yöntemler ile de araştırmaya açıktır. Zaman ve kaynak kısıtı sebebiyle yer seçimi, firmaların stratejileri ile performansları arasındaki ilişki konularına kısaca yer verilmiştir.

KAYNAKÇA

- Abalıoğlu, (2018). 27 Nisan 2018 tarihi, <http://www.abalioglu.com.tr-grup> Şirketleri-tekstil grubu.
- Akçaoğlu, E. (2005). *Türk Firmalarının Dış Yatırımları: Saikler ve Stratejiler*, İstanbul: Türkiye Bankalar Birliği Yay. 3, 27-32.
- Almaz, F. (2018). Mülakat. İlhan Arslan, İstanbul, 20 Mart.
- Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms: a critical analysis. *Journal of International Business Studies*, 209-231.
- Apan, E. (2006). *Türkiye'nin Yurt Dışına Doğrudan Yatırımları ve Türk Firmalarının Doğrudan Dış Yatırım Kararlarını Etkileyen Faktörler*. Uzmanlık Tezi. Ankara: Hazine Müsteşarlığı, 51-56.
- Bakır, C. (2016). *Dünyayla iş yapanlar: küreselleşme sürecinde Türk çokulusluları*. Koç Üniversitesi Yay. İstanbul, 20.
- Buckley, P. J. ve Casson, M. (1976). *The Future of Multinational Enterprise* London: Macmillan. 207-221
- Casillas, J. C., Acedo, F. J., ve Barbero, J. L. (2010). Learning, unlearning and internationalisation: Evidence from the pre-export phase. *International Journal of Information Management*, 161-173.
- Çavuşgil, S. T., Knight, G. ve Riesenberger, J. R. (2002). *International business: Strategy, management and the new realities*. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 91-107.
- Doherty, A. M. ve Alexander, N. (2004). "Relationship development in international retail franchising", *European Journal of Marketing*, Vol. 38 Nos 9-10, 215-235
- Dunning, J. H. (1980). Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. *Journal of International Business Studies*, 11(1), 9-31.
- Dunning, J. H. (1988). The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extentions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1-30.
- Dunning, J. H. (2000). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*, 9(2), 163-189.

- Dunning, J. H. (2001). The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2), 173-190.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-551.
- Eisenhardt, K. M. ve Graebner, M. E. (2007). Theory Building From Cases: Opportunities and Challenges, *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32
- Elbeyoğlu, C. (2018). Mülakat. İlhan Arslan, İstanbul, 11 Nisan.
- ENR (Engineering News Record) (2008). “Top 225 International Contractors”. http://enr.construction.com/people/topLists/topIntlCont/topIntlCont_1-50.asp. (23.03.2018).
- Eurotex, (2018). 3 Nisan 2018 tarihi, <http://www.eurotex.com.tr-about>.
- Filatotchev, I., Strange, R., Piesse, J. ve Lien, Y.C. (2007). FDI by firms from newly industrialised economies in emerging markets: corporate governance, entry mode and location. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 556-572.
- Forbes (2017). “Forbes Global 2000”. www.forbes.com. (23.03.2018).
- Ghemawat, P. (2001). Distance still matters. The hard reality of global expansion. *Harvard Business Review*, 79(8), 137-142.
- HM BAKGM (2017). *Türkiye'nin Yurt Dışına Sermaye İhracı İstatistikleri Veri Tabanı*, Ankara: Hazine Müsteşarlığı Banka ve Kambiyo Genel Müdürlüğü. 1-25
- Itaki, M. (1991). A critical assessment of the eclectic theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 22(3), 445-460.
- Johanson, J. ve Vahlne, J. E. (1990). The mechanism of internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4), 23-32.
- Kalaycıoğlu, M. (2018). Mülakat. İlhan Arslan, İstanbul, 27 Nisan.
- Kaya, H. (2005). “A neglected research area: Internationalization of Turkish firms via outward foreign direct investment”. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 5, 137-154.

- Kaynak, E. ve Dalgıç, T. (1991). "Internationalization of Turkish construction companies: a lesson for third world multinationals?" *Columbia Journal of World Business* 26: 60-74.
- Kırım, A. (2003). *Mor İneğin Akıllısı*. İstanbul: Sistem Yayıncılık. 102.
- Kocabaşoğlu, U. (2001). *Türkiye İş Bankası Tarihi*. İstanbul: İş Bankası Kültür Yay.102
- Koç, V. (1973). *Hayat Hikâyem*. İstanbul: Apa Ofset Basımevi. 20-27.
- LCWaikiki, (2018). 20 Mart 2018 tarihi, <http://www.lcwaikiki.com.tr/kurumsal-hakkimizda>.
- 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, Y. Ve Tung, R. L. (2007). International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 481-499.
- Mathews, J. A. (2006) Dragon multinationals: New players in 21st century globalization. *Asia Pacific Journal of Management*, 23(1), 5-27.
- Melin, L. (1992). Internationalization as a strategy process. *Strategic Management Journal*, 13(2), 99-118.
- Memteks, (2018) 11 Nisan 2018 tarihi, <http://www.maydin.com-grup/sirketlerimiz-memteks>.
- Özbek, Ş. (2018). Mülakat. İlhan Arslan, İstanbul, 3 Nisan.
- Pan, Y. G. ve Tse, D. K. (2000). The hierarchical model of market entry modes. *Journal of International Business Studies*, 31(4), 535-574.
- Perry, C. (1998). Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing. *European Journal of Marketing*, 32(9-10), 785-802.
- Ramamurti, R. (2004). Developing countries and MNEs: extending and enriching the research agenda. *Journal of International Business Studies*, 35(4), 277-283.
- Ramamurti, R. (2012). What is really different about emerging market multinationals? *Global Strategy Journal*, 2(1), 41-47.
- Richardson, C. (2014). Firm internationalisation within Muslim World. *Journal of World Business*, 49(3), 386-394.

- Resmi Gazete, Türk Parasının Kıymetini Koruma Hakkında 32 Sayılı Kararda Değişiklik Yapılmasına Dair Karar. T.C. Resmi Gazetesi, 30.12.2006. Ankara.
- Rugman, A. (1980). Internalization as a general theory of foreign direct investment: A re-appraisal of the literature. *Review of World Economics*, 116(2), 365-378.
- Tatoğlu, E., Demirbağ, M. ve Kaplan, G. (2003) "Motives for retailer internationalization to Central and Eastern Europe", *Emerging Markets Finance and Trade*, Vol. 39 No. 4: 40-49.
- TCMB, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası, Tablolar, Yurtiçi Yerleşiklerin Doğrudan Yurtdışı Yatırımları, 2018, 1-25
- Wild, J. J., Wild, K. L. ve Han, J. C. Y. (2010). *International business: The challenges of globalization*, USA: Pearson education, Inc. 37-47.
- Yavan, N. (2012). Türkiye'nin Yurt Dışındaki Doğrudan Yatırımları: Tarihsel ve Mekânsal Perspektif. *Bilig*, 65-69, 238-255.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*, SAGE publications. 34-47, 43-69.