

Araştırma Makalesi / Research Article

TÜRK ÇOKULUSLU ŞİRKETLERİN ULUSLARARASILAŞMA SÜREÇLERİ VE DYY KAYNAKLI TERS BİLGİ TRANSFERİ: BİR VAKA ANALİZİ*

Tülay İLHAN NAS¹ , Şevval TÖNEL² 

ÖZET

Bu çalışmada, Türk kökenli çokuluslu şirketlerin uluslararasılaşma süreçleri ve ters bilgi transferi irdelenmeye çalışılmaktadır. İlgili yazında yeterli düzeyde çalışma olmadığı için keşifsel bilgi ortaya koymak güdüsüyle vaka analizi yöntemi kullanılmıştır. Bu amaçla, gelişmiş ve gelişmekte olan ev sahibi ülkelerde faaliyette bulunan bir Türk çokuluslu şirketinin üst düzey yöneticileri ile derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular çerçevesinde, yalnızca gelişmiş ev sahibi ülkelere değil aynı zamanda diğer gelişmekte olan ev sahibi ülkelere de ters bilgi transferinin gerçekleştiği görülmektedir. Ters bilgi transferinin, zaman ve maliyet açısından faydalar sağlayarak merkez firmada ve şubeler arasında süreçlerin iyileştirilmesine yardımcı olduğu ortaya çıkmaktadır. Ters bilgi transferinin yanı sıra hem merkezden şubelere yönelik hem de şubeler arasında etkin bilgi transferlerinin formal ve informal kanallarla yaygın kullanılmaktadır. Ayrıca, bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, Türk kökenli firmaların uluslararasılaşma süreçlerini açıklamada tek bir uluslararasılaşma teorisinin yetersiz kalacağı birden çok teorisinin bir arada ele alınmasının daha doğru olacağı görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Türk Çokuluslu Şirketleri, Ters Bilgi Transferi, Bilgi Transferi, Uluslararasılaşma Motivasyonu, Uluslararasılaşma Teorileri.

THE INTERNATIONALIZATION OF TURKISH MULTINATIONAL COMPANIES AND REVERSE KNOWLEDGE TRANSFER THROUGH FDI: A CASE STUDY

ABSTRACT

In this study, we examine the internationalization processes and reverse knowledge transfer of Turkish multinational companies. Case study was used with the aim of revealing exploratory knowledge because there is no enough study in the related literature. In-depth interviews were conducted with senior executives of a Turkish multinational company. This company has subsidiaries operating in developed and developing host countries. When the findings are evaluated, it is seen that reverse knowledge transfer

* Bu çalışma Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programında Prof. Dr. Tülay İlhan Nas danışmanlığında Şevval Tönel tarafından "Gelişmekte Olan Ülke Kökenli Çokuluslu Şirketlerin Doğrudan Yabancı Yatırımlarından Kaynaklı Ters Bilgi Transferi Üzerine Bir Vaka Analizi" başlığı ile tamamlanarak 20.02.2023 tarihinde savunulan Yüksek Lisans tezinden türetilmiştir.

¹ Prof. Dr., Karadeniz Teknik Üniversitesi, İİBF, Trabzon, tulayilhan@yahoo.com

² Yüksek Lisans Mezunlu, Karadeniz Teknik Üniversitesi, SBE, Trabzon, sevvaltnl@gmail.com

takes place not only from developed host countries but also from other developing host countries. It turns out that reverse knowledge transfer helps to improve processes in the head firm and between branches by providing benefits in terms of time and cost. In addition to reverse knowledge transfer, they widely use formal and informal channels of effective information transfer, both from the head office to the branches and between the branches. In addition, when the findings are evaluated in general, it is seen that a single internationalization theory will not be sufficient to explain the internationalization processes of Turkish multinational companies and it would be more accurate to consider multiple theories together.

Keywords: Turkish Multinational Companies, Knowledge Transfer, Reverse Knowledge Transfer, Internationalization Motivation, Internationalization Theories.

JEL Classification Codes: M16, F23, D83

EXTENDED SUMMARY

Research Questions & Purpose

The aim of this study is to examine the knowledge levels that emerge in locations and the benefits of reverse knowledge transfer (RKT) by focusing on the internationalization processes of Turkish multinational companies. This study will provide a contribution to the internationalization and RKT literature by conducting an in-depth analysis of whether knowledge sharing occurs between Turkish multinational firms (MNEs) and local firms through FDI, at what level it occurs, and which mechanisms are used. There are many theories in the relevant literature that attempt to explain the internationalization processes of MNEs. Johanson & Vahlne (1977) provide the Stage Model and the International Process Model; Dunning (1980) uses the Eclectic Paradigm and the OLI (Ownership, Location, Internalization) approach; Mathews (2006) introduces the LLL Model (Linkage, Leverage, Learning); and Luo and Tung (2007) describe the Springboard perspective to explain the internationalization processes of firms. However, there is no commonly agreed upon theory in the relevant literature explaining the internationalization processes of firms originating from developing countries. In the limited number of studies conducted specifically for Turkey (e.g. Şahin et al., 2022; İlhan-Nas et al., 2020; Türken, 2018; Ayden et al., 2018; Yaprak & Karademir, 2010), it is observed that there are still unresolved issues regarding the internationalization process of Turkish MNEs. The aim of this study is to contribute to the understanding of gray areas related to the internationalization process of Turkish MNEs by generating in-depth knowledge through a qualitative approach.

Literature Review

This study consists of three main themes regarding the internationalization processes of Turkish MNEs: “internationalization process”, “knowledge transfer”, and “contributions of countries”. Four different sub-codes were created for the first theme, which is the internationalization process: motivation, investment decision in internationalization, entry mode, and region selection. The motivation code contains information about four different motivations that drive the internationalization process: Market-seeking, resource-seeking, efficiency-seeking, and strategic asset-seeking. Investment decision in internationalization consists of two different sub-codes, which are driving and attractive factors. Driving factors are the reasons that push companies to engage in FDI, which are related to the home country. Attractive factors, on the

other hand, are the factors related to the host country. The entry mode code refers to the decision of multinational companies to either establish a foreign subsidiary from scratch or prefer to make an acquisition when deciding to engage in FDI in a foreign country. The entry mode code includes two different sub-codes: greenfield investment and brownfield investment. FDIs made by multinational companies can reveal differences in terms of knowledge levels between developed and developing countries. Therefore, the region selection code consists of two different sub-codes: developed and developing countries. The second theme, knowledge transfer process, consists of three different codes: knowledge transfer mechanisms, internal transfer, and external transfer. Knowledge transfer mechanisms consists of four different sub-codes: personal coordination mechanisms, technology-based coordination mechanisms, fair and education. Internal transfer includes traditional knowledge transfer from headquarters to subsidiaries and reverse knowledge transfer from subsidiaries to headquarters. External transfer, on the other hand, refers to external sources of knowledge such as knowledge providers outside the company. The third theme covers the contributions obtained from countries, providing information on what kind of benefits are gained from which countries.

Methodology

In this study, in-depth interviews were conducted with senior executives of a Turkish company operating in developed and developing host countries. The case study method, a qualitative research method, was used to investigate in-depth the internationalization processes and RKT activities of Turkish MNEs. The reason for choosing this method is to provide exploratory knowledge due to the lack of sufficient research in the literature on the topics in question. In this way, comprehensive and in-depth information that is not easily accessible through quantitative methods about the internationalization processes and RKT activities of MNEs originating from developing countries is attempted to be obtained by using a qualitative research method such as case study analysis.

Results and Conclusions

When the findings are evaluated in general, it is suggested that a single internationalization theory would be insufficient to explain the internationalization and FDI processes of firms from developing countries. Instead, multiple theories should be considered together to provide a more comprehensive explanation, thus contributing to the existing literature in the field. It is observed that the most frequently used internationalization theories that can be applied in explaining the internationalization process of the case firm are the Uppsala Model and OLI. Considering the study findings, it is observed that the case firm also prefers to invest both in developed and developing countries while conducting its FDI activities, and generally prefers to invest alone without a partner, and chooses to acquire existing companies rather than building from scratch. It is also seen that market search, raw material search, and strategic asset search are effective in their choices. As a result, the case firm aims to target developing countries with the motivation of utilizing assets (search for markets, resources, and efficiency). It can be concluded that the case firm targets developed countries with the motivation of exploring assets (strategic asset-seeking). When the knowledge transferred to various locations with different motivations is evaluated, it can be seen that knowledge transfer is developed as much as possible at the center and transferred to subsidiaries along with strategies, that is,

traditional knowledge transfer (TKT) is more intensive than RKT. Although the results indicate that knowledge is mostly transferred from the headquarters to subsidiaries, when evaluated within the scope of RKT, it can be suggested that, as proposed in the business literature, RKT can come not only from developed countries but also from other developing countries. The case company's emphasis on personal coordination mechanisms in the transfer of difficult-to-transfer, technically demanding information indicates that such mechanisms are important. In addition, when the case company is examined, it is revealed that technology-based coordination mechanisms provide benefits in terms of costs. In terms of information, it is observed that more explicit information (codifiable and explainable) transfer is more effective in such mechanisms. The case company's new business models achieved through RKT are seen to provide benefits in terms of time and cost, contributing to the improvement of processes. In addition, it is seen that the case company has benefited from RKT in terms of reducing product offers by obtaining RKT from subsidiary companies through global meetings.

1. Giriş

Gelişmekte olan ülke kökenli çokuluslu şirketlerin (ÇUŞ) gelişmiş ülke kökenli rakiplerinden daha hızlı büyüyerek uluslararası iş dünyasında önemli bir rol üstlendikleri görülmektedir (Kogut & Mello, 2018:78). Gerek kendi ülkelerindeki kurumsal bağlamın itici güçlerinin neden olduğu kurumsal kaçış (institutional escape) güdüsüyle gerekse daha fazla gelir elde etmek için ev sahibi ülkenin sunduğu fırsatları değerlendirmek amacıyla rotalarını yurtdışına çevirdikleri görülmektedir. İlgili yazında ÇUŞ'ların uluslararasılaşma süreçlerini açıklamaya çalışan çok sayıda teori bulunmaktadır. Johanson & Vahlne (1977) Aşama Modeli ve Uluslararası Süreç Modeliyle; Dunning (1980) Eklektik Paradigma kapsamında OLI (sahiplik-yer-işelleştirme) bakış açısıyla; Mathews (2006) LLL Modeliyle (bağlantı-kaldıraç-öğrenme); Luo & Tung (2007) ise Sıçrama Tahtası davranışıyla firmaların uluslararasılaşma süreçlerini açıklamaya çalışmaktadırlar. Bununla birlikte, gelişmekte olan ülke kökenli firmaların uluslararasılaşma süreçlerini açıklayan ilgili yazında hemfikir olunan bir teori bulunmamaktadır. Türkiye özelinde yapılan sınırlı sayıdaki çalışmada (örneğin; Şahin vd., 2022; İlhan-Nas vd., 2020; Türken, 2018; Ayden vd., 2018; Yaprak & Karademir, 2010) da Türk ÇUŞ'ların uluslararasılaşma süreci ile ilgili hala açıklığa kavuşturulmamış noktaların olduğu görülmektedir. Bu çalışmayla da Türk ÇUŞ'ların uluslararasılaşma süreçleri ile ilgili gri alanları anlamlandırmaya katkıda bulunmak için nitel yöntemle derinlemesine bilgi üretmek amaçlanmaktadır.

Türk ÇUŞ'ların uluslararasılaşma süreçlerinin yanı sıra uluslararasılaşma yazınında son dönemlerde daha fazla dikkat çekmeye başlayan ters bilgi transferini (TBT) irdelemek bu çalışmanın diğer amacını oluşturmaktadır. TBT, bilgilerin bir yan kuruluştan (subsidiary) ana şirkete aktarıldığı ve bu aktarılan bilgilerin bir sonraki organizasyon birimi tarafından kaydedildiği ve kullanıldığı süreç olarak tanımlanmaktadır (Jimenez vd., 2020:632). ÇUŞ'ların yan kuruluşları yerel çevreden çok sayıda yeni fikir ve bilgi kaynağına erişim sağlama imkanı tanımaktadır (Tavani-Najafi vd., 2012:462). Diğer bir ifadeyle, yan kuruluşların, ev sahibi konumundaki değerli bilgilere erişime imkan tanıdığı için yeni bilgi kaynağı olabileceğini savunulmaktadır (Driffield vd., 2016; Eden, 2009; McGuinness vd., 2013; Miao vd., 2011; Michailova & Mustaffa, 2012; Mudambi vd., 2014; Nair vd., 2015; Nair vd., 2016; Tavani- Najafi vd., 2012; Yang vd., 2008). Yan kuruluşlardaki bilgi kaynaklarına ulaşarak bu bilgileri birleştirip entegre

eden ÇUŞ'lar bugünün piyasasında kazananlar olarak konumlandırılmaktadır (Tavani-Najafi vd., 2012:462). Günümüzün en kıymetli stratejik varlığı olan DYY aracılığıyla bilgiyi elde etme, ana ülkesindeki merkez firmasına ve diğer şubelere transfer etme uluslararasılaşmanın en önemli güdüleyicilerinden kabul edilmektedir. Bu nedenle gelişmekte olan ÇUŞ'ların bilgi arayışlarını ve bunlardan elde ettikleri faydaların daha iyi anlaşılması onların uluslararasılaşma süreçlerini anlamak için önemli olmaktadır (Nair vd., 2018:429).

İlgili yazına bakıldığında gelişmekte olan ülke kökenli ÇUŞ'ların uluslararasılaşma motivasyonları, uluslararasılaşma süreçleri ve uluslararasılaşma sonucu elde ettikleri TBT ile ilgili yeterli çalışmanın olmadığı görülmektedir. Oysaki son 30 yıldır dünya genelinde DYY dolaşımında önemli bir paya sahip olan gelişmekte olan ülke kökenli ÇUŞ'ların daha derinlemesine irdelenmesi hem ilgili yazına hem de uygulayıcılara yönelik bilgi üretecektir. İlgili yazında gelişmekte olan ülke kökenli ÇUŞ'ların uluslararasılaşma süreçlerini açıklamada hangi teorilerin ışık tuttuğu bile üzerinde karara varılmamış bir alandır. Sınırlı sayıda çalışmada Türk ÇUŞ'ların lokasyon tercihleri ele alınmış olsa da hala çok sayıda soru ilgili yazında yanıtını beklemektedir. Bilhassa gelişmekte olan ülke kökenli ÇUŞ'ların uluslararasılaşma güdülerinde önemli bir yere sahip olan TBT ile ilgili ise Türkiye bağlamında şu ana kadar herhangi bir akademik çalışmaya araştırmacılar tarafından ulaşılamamıştır. Bu çalışma ile de gelişmekte olan ülke olarak Türk ÇUŞ'ların hem uluslararasılaşma motivasyonları hem de TBT süreçleri irdelenerek derinlemesine bilgi üretilip ilgili yazına katkıda bulunulmaya çalışılmaktadır.

TBT çalışmalarında, genel olarak gelişmiş kökenli ÇUŞ'lara odaklanıldığı (Ambos vd., 2006; Mudambi vd., 2014; Rabbiosi, 2011), gelişmekte olan piyasalar bağlamına ilginin az olduğu görülmektedir (Peng vd., 2016; Kogut & Mello, 2018). Gelişmekte olan ÇUŞ'lar üzerine yapılan sınırlı sayıda çalışmanın çoğunluğunun da hala Çin (Deng, 2013; Di Minin & Zhang, 2010; Liu vd., 2013; Peng vd., 2016), Hindistan (Nair vd., 2015) ya da Brezilya'ya (Kogut & Mello, 2018) odaklanıldığı görülmektedir. Bununla birlikte, diğer gelişmekte olan ülke kökenli ÇUŞ'lar gibi Türk ÇUŞ'ların da bazı sektörlerde dünyadaki sayılı üreticilerden biri haline gelmesi ve bu nedenle yalnızca sermaye girişi yarattıkları için değil aynı zamanda bilgi paylaşımının kritik bir kaynağı oldukları için incelenmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda, TBT'yi gelişmekte olan bir pazar bağlamında, daha spesifik olarak Türk ÇUŞ'lar ve onların denizaşırı yan kuruluşları düzeyinde keşfedilmesi amaçlanmaktadır.

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde çalışmanın kavramsal çerçevesi sunulmaktadır. Daha sonra da çalışmanın yöntemi, veri seti ve analiz sonuçları aktarılmaktadır. Son bölümde de sonuç ve öneriler yer almaktadır.

2. Çalışmanın Kavramsal Çerçevesi

Çalışmanın nitel analiz kısmını daha doğru anlamlandırabilmek için ilgili yazın ışığında gelişmekte olan ülke kökenli ÇUŞ'ların uluslararasılaşma süreçleri ile ters bilgi transferini ele almanın faydalı olacağı düşünülmektedir.

2.1. Gelişmekte Olan Ülke Kökenli Çokuluslu Şirketlerde Uluslararasılaşma Süreçleri

Gelişmekte olan ülke kökenli firmaların dışarıya DYY gerçekleştirirken firmaya özgü avantajlarının yanı sıra ev sahibi ya da köken ülke kaynaklı bir dizi motivasyonu ve ilgili yazında bu motivasyonları ele alan çeşitli teoriler yer almaktadır. Bu teorilerden Eklektik Paradigma

(OLI) bakış açısına göre firmaların DYY gerçekleştirmesinde temelde iki neden bulunmaktadır (Dunning vd., 2007:9). Bunlardan ilki, sahip oldukları varlık veya rekabet yeteneklerini kullanmak yani varlıkların kullanılması stratejisi (asset-exploitation); bir diğeri ise yeni varlıklar elde etmek amacıyla varlıkların araştırılmasıdır (asset-seeking). Varlık kullanma motivasyonu; kaynak, etkinlik ve pazar arama kriterlerini içermektedir (Dunning & Lundan, 2008). Söz konusu motivasyon, genellikle firmaya özgü avantajlara sahip olan firmaların, bu avantajları, pazarlar veya düşük maliyetli doğal kaynaklar veya işgücü aramak için yurtdışında faaliyet göstermek için kullandığını varsaymaktadır (Makino vd., 2002:407). Gelişmekte olan ülke kökenli ÇUŞ'ların genellikle pazar arama motivasyonu ile DYY gerçekleştirdikleri ifade edilmektedir (Lu vd., 2010:228-229). Bu firmalar doğaları gereği az sayıda işletmenin bulunduğu ve bu nedenle rekabet ortamının sınırlı olduğu ülkelerde faaliyette bulunmaktadır (Saray, 2011:385)

OLI paradigması işletmelerin sahip oldukları avantajlardan faydalanarak uluslararası stratejilerinde rekabetçi başarı elde ettiklerini söylerken Mathews (2006) tarafından geliştirilen LLL Modeli, gelişmekte olan ülkelerdeki işletmelerin avantaj elde etme yolu olarak uluslararasılaştıklarını savunmaktadır. OLI paradigması uluslararasılaşmayı aşamalı ve uzun bir sürece yayılmış bir faaliyetler dizisi olarak görmekteyken LLL Modeli işletmelerin hızlı bir şekilde bu süreci gerçekleştirdiklerini ve çoğalarak büyüdüklerini ifade etmektedir. Aşamalı bir şekilde varlık kullanarak uluslararasılaşmak yerine hızlı ve çoğalarak büyümeyi hedefleyen LLL modeli varlık çoğaltma stratejisi sunmaktadır (Şahin & Mert, 2014:77). Mathews (2006:7-9) OLI paradigmasının açıklamada yetersiz kaldığı gelişmekte olan ülke kökenli ÇUŞ'ların uluslararasılaşma süreçlerini kaynak bağımlılığı yaklaşımı ile açıklamaya çalışmış ve bu tür şirketlerin kaynak eksikliğinden dolayı ortaya çıkacak olan hızlı genişlemenin yaratacağı riski yaymak için stratejik ortaklıklar kurma eğiliminde olduğunu savunmaktadır.

Uppsala Teorisi (Johanson & Wiedersheim, 1975; Johanson & Vahlne, 1977) aşama modelinde ise uluslararası faaliyetlerin büyük kaynak, pazar deneyimi ve bilgisi gerektirdiği, bu nedenle işletmelerin uluslararası faaliyetlere ancak ülke içindeki piyasalarda geliştikten sonra ve göreceli olarak küçük ölçekte iken başladıkları ve uluslararası faaliyetleri, ani gelişmeler ve özellikle yatırım yaparak değil aşamalı olarak geliştirdikleri görüşü savunulmaktadır. İşletmeler ülke dışındaki pazar hakkında bilgi eksikliği olduğunda, ilk ihracat faaliyetlerine komşu ülkelerle ve daha iyi bildikleri ülkelerle veya pazarlarla başlamaktadırlar (Ulaş, 2009:32).

Uppsala Teorisinin aksine Luo & Tung (2007)'a göre, Sıçrama Tahtası Modelini benimseyen bir işletmenin uluslararasılaşma süreci yavaş ve aşamalı değil, sıçrama şeklinde olmaktadır. Gelişmekte olan ÇUŞ'lar, sanayileşmiş ekonomilerden daha hızlı uluslararasılaşma sürecine girmektedir. Bunun nedeni, gelişmekte olan ÇUŞ'lar, hızlı uluslararasılaşma sürecini girerek dış pazarları keşfetmekte ve bu durum da onları sanayileşmiş ekonomilerde devasa satın almalar açısından motive edebilmektedir (Can & Utlu, 2018:61). Luo & Tung (2007) tarafından geliştirilen Sıçrama Tahtası çeşitli davranış veya etkiler ile kendini göstermektedir. İlk olarak, gelişmekte olan ülke kökenli işletmeler gelişmiş ülkelere yatırım kararı verirken yabancı şirketleri veya tescilli teknolojiye sahip birimleri satın alarak burada teknoloji ve üretim bilgisi aramakta böylece rekabet dezavantajlarını üstesinden gelmeye çalışmaktadır. İkinci olarak, kritik kaynakları güvence altına alma, ileri teknoloji edinme, yönetsel uzmanlık edinme ve geç kalan dezavantajlarını bertaraf edebilmeleri için uluslararası genişlemeyi bir sıçrama tahtası olarak kullanılmaktadır. Üçüncü olarak küresel rakiplerinin kendi ülke pazarındaki ana

dayanak noktalarına karşı saldırıda bulunmak için uluslararası genişlemeyi bir sıçrama tahtası olarak kullanmaktadırlar (Luo & Tung, 2007:485-487).

ÇUŞ'larda uluslararasılaşma süreçlerini ele alan teoriler genel olarak değerlendirildiğinde, bilgi transferi önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla uluslararasılaşma süreçlerini ve sonuçlarını anlama bağlamında bilgi konusunun ele alınması önemli olmaktadır. ÇUŞ'larda bilgi transferi, özellikle küreselleşme eğiliminde değer yaratmak veya rekabet avantajları geliştirmek için çekici bir araç haline gelmektedir (Fang, vd., 2013:945). Bilgiyi bir birimden diğerine etkin bir şekilde transfer edebilen ÇUŞ'lar, bilgi transferinde daha az yetenekli olan ÇUŞ'lara göre daha üretken olmakta ve hayatta kalma olasılıklarının daha yüksek olmaktadır (Argote vd. 2000). Bu durum da bilgi transfer kavramının önemini ortaya koymaktadır.

2.2. Çokuluslu Şirketlerde Bilgi, Bilgi Transferi ve Ters Bilgi Transferi

Bilgi hem kâr odaklı hem de kâr odaklı olmayan işletmelerin bir ürün ya da hizmet üretip üretilmemesine bakılmaksızın etkili performans ortaya koyabilmeleri için iyi yönetilmesi gereken değerli bir kaynaktır (Nooshinfard & Anaraki, 2014:242). Bilgi, çerçevelenmiş deneyim, değerler, bağlamsal bilgiler ve yeni deneyimleri ve bilgileri değerlendirmek ve dahil etmek için bir çerçeve sağlayan uzman görüşünün bir karışımı olmaktadır. Örgütlerde, genellikle sadece belgelere veya havuzlara değil, aynı zamanda örgütsel rutinlere, süreçlere, uygulamalara ve normlara da gömülü hale gelmektedir (Davenport & Prusak, 1998:5).

Bilgi, yönlendirdiği kararlar ve eylemler hakkında sonuçlar üretmekle birlikte, rakiplerin, müşterilerin, dağıtım kanallarının, ürün ve hizmetlerin döngü süreleri hakkında akıllı kararlar vermede ÇUŞ'lar için önemli bir etken olmaktadır (İnce & Oktay, 2006:17). Bu nedenle ÇUŞ'larda bilgi, en önemli stratejik kaynak olarak ifade edilirken bilgi elde etme, entegre etme, saklama, paylaşma ve uygulama becerisi, rekabet avantajı oluşturmak ve sürdürmek için en önemli yetenek olarak kabul edilmektedir (Zack, 1999:128). Bu stratejik varlığı rakiplerinden daha hızlı elde eden ve daha etkin kullanan firmalar başarılı olabilmektedir (İraz ve Yıldırım, 2004:90). Bilgi, ÇUŞ'ların sadece kendi iç pazarında büyüyen küresel rakipleri karşısında kendi rekabetçi pozisyonlarını güçlendirmelerine değil, aynı zamanda yeni ve yabancı pazarlara girme ve büyümeleri konusunda da yardım etmektedir (Chattopadhyay vd., 2013:128). O nedenle ÇUŞ'larda bilginin transferi ayrı bir öneme sahip olmaktadır.

Uluslararası işletmecilik yazınında bilgi transferinin çeşitli tanımları yer almaktadır. Örneğin, Lord & Ranft (2000) bilgi transferini "bilginin aynı firma içindeki bir bölümden diğerine yayılması" olarak tanımlamaktadır. Van Wijk (2008) bilgi transferini işletme çalışanlarının, grupların veya kuruluşların başkalarının tecrübe ve bilgilerinden etkilendiği bir süreç olarak tanımlayarak bu süreci öğrenme süreci olarak kavramlaştırmaktadır. Szulanski (1996) bilgi transferini alıcı ve verici birimler arasında karşılıklı bilgi alışveriş süreci olarak tanımlamaktadır. Genel olarak, ÇUŞ'larda bilgi transferi, iç ve dış transfer olarak sınıflandırılmaktadır. Dış transfer, ÇUŞ'ların birimlerinin dışarıdan gelenlerle, örneğin müşteriler, tedarikçiler, diğer firmalar ve hükümetler arasındaki bilgi paylaşımı faaliyetleri olarak tanımlanmaktadır. İç transfer ise ÇUŞ'larda bilgi alışveriş faaliyetlerini ifade etmektedir. (Wang, 2016:26-27). Grosse (1996) göre bilgi transferinin yatay ve dikey şekilde gerçekleştirildiği ifade edilmektedir. Yatay transfer, bağlı yan kuruluşlar arasında gerçekleşen transfer olarak ifade edilmektedir

(Ambos vd., 2006). Dikey transfer ise ana şirket ve yan kuruluşlar arasında gerçekleşen transfer olarak ifade edilmektedir (Dobrai vd., 2012). Dikey transfer kendi içinde geleneksel bilgi transferi (GBT) ve ters bilgi transferi (TBT) olarak iki bölüme ayrılmaktadır. GBT ve TBT'nin belirleyicilerinin farklı transfer mantıklarına dayanmaktadır. (Yang vd., 2008:882). GBT ana merkezden yan kuruluşu aktarılan bilgi transferi iken TBT, yan kuruluşlardan ana merkeze transfer edilen bilgi olarak adlandırılmaktadır (Mudambi & Navarra, 2004).

Çalışmalarda TBT'nin öneminin vurgulanması birçok nedene dayanmaktadır. Yan kuruluşlar, çeşitli dış bilgilere erişim sağlayarak kendilerine yeni yetkinlikler geliştirmekte, bu bilgiyi ana şirket ve ağ içindeki diğer birimlerle paylaşarak, ÇUŞ'ların rekabet avantajlarının yaratılmasına katkıda bulunabilmektedir (Tavani-Najafi vd., 2012:463). Merkez farklı lokasyonlarda bulunan yan kuruluşlardan elde ettikleri bilgileri birleştirerek değer yaratabilmektedir (Blomkvist, 2012:904). ÇUŞ'lar ve onların yan kuruluşlarından oluşan geniş bir örneklem kullanarak, yan kuruluşların verimliliğinin genel merkez üretkenliği üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmekte ve bu durum TBT'nin ana merkez için faydalı olduğuna dair kanıt olarak yorumlanmaktadır (Jimenez vd., 2020:632). Nair vd. (2018), gelişmekte olan piyasalarda yan kuruluşları olan ÇUŞ'lara odaklanarak, yan kuruluşların ana merkeze sağladığı bilgi ve beceriler ile TBT'nin genel olarak teknoloji, pazarlama ve yönetimdeki gelişmeler açısından sağladığı faydalar arasında güçlü ilişkiler olduğuna dair kanıtlar sunmaktadır. Yerel bilgi, genel merkezin stratejilerini iyileştirmesine ve koordine etmesine, kendi veya ağdaki diğer birimlerdeki süreçleri iyileştirmesine ve yeni ürünlerin daha da geliştirilmesinde eksik bağlantıları sağlamasına olanak tanımaktadır (Ambos vd., 2006:296). Ayrıca TBT, ana şirketin inovasyon kapasitesinin artmasına katkıda bulunarak yeni ürünlerin geliştirilmesine ve çeşitli bölümlerde yeniliklerin uygulanmasına yardımcı olarak rekabet avantajının geliştirilmesini büyük ölçüde kolaylaştırabilmektedir (Jimenez vd., 2014:48).

Bu çalışmada, gelişmiş ve gelişmekte olan ev sahibi ülkelerde yan kuruluşları olan bir Türk ÇUŞ'un TBT faaliyetleri irdelenerek ilgili yazındaki bilgi birikimine Türk ÇUŞ'lar özelinde bilgi sunulmaya çalışılmaktadır.

3. Araştırma Tasarımı

Bu bölümde araştırma yöntemi, araştırmanın deseni, araştırmanın örnekleme, araştırmanın veri toplama süreci, elde edilen verilerin çözümleme süreci ve araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği hakkında bilgiler sunulmaktadır.

3.1. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada, Türk ÇUŞ'larının uluslararasılaşma süreçleri ile TBT faaliyetlerini daha derinlemesine araştırmak amacıyla nitel araştırma yöntemi olan vaka çalışması (case study) yöntemi kullanılmaktadır. Bu yöntemin tercih edilme nedeni, söz konusu konularla ilgili yazında yeterli çalışmanın olmamasından dolayı keşifsel bilgi sunmaya imkan tanınmasıdır. Bu sayede gelişmekte olan ülke kökenli ÇUŞ'ların uluslararasılaşma süreçleri ve TBT'lerine ilişkin nicel yöntemlerle elde edilmesi çok da mümkün olmayan kapsamlı ve derinlemesine bilgi edinmeye çalışılmaktadır.

3.2. Araştırmanın Deseni

Nitel araştırma, standartlaştırılmamış verileri toplayarak ve sayılar ve istatistiklerden ziyade metinleri ve görüntüleri analiz ederek öznel anlamı veya sorunların, olayların ya da uygulamaların toplumsal üretimini analiz etmekle ilgilenmektedir (Flick, 2014:542). Nitel araştırmada, tümevarım ilkesi hakim olmakta ve sahada kazanılan gözlemlerden ve sezgisel anlayışlardan teoriye doğru inşa edilmektedir (Merriam, 1998:7). Eisenhardt vd. (2016) tarafından önerildiği üzere tümevarımsal yöntemler araştırmacıların teorik olarak örneklenmiş bir veya az sayıda vaka derinlemesine analiz etmesine ve bunları zaman içinde bir veri karışımıyla incelemesine izin vermektedir. Ayrıca süreçleri açıklamak ve “nasıl” sorularına cevap vermek için kullanıldıklarında olguya daha detaylı bir bakış açısı kazandırarak tümdengelim yöntemlerinden daha etkili olmaktadır (Eisenhardt vd., 2016:1115).

Vaka çalışması, araştırmada “nasıl” ve “niçin” sorularına odaklanıldığı, araştırmacının olaylar üzerinde çok az ya da hiç kontrolünün olmadığı, olayı ya da olguyu kendi doğal yaşam çerçevesinde çalıştığı, olay ve gerçek yaşam arasındaki bağın yeterince açık olmadığı zamanlarda kullanılan bir araştırma yöntemi olarak tanımlanmaktadır (Subaşı & Okumuş, 2017:420). Creswell (2007) vaka çalışması araştırmasını, sınırlı bir sistem (yani bir ortam, bir bağlam) içindeki bir veya daha fazla vaka aracılığıyla araştırılan bir konunun incelenmesi olarak tanımlamaktadır (Creswell, 2007:225). Bu nedenle, çalışmada araştırmanın örnekleme ve araştırmanın amacına da paralel olarak bir holding kuruluşu olan Vaka Firmasının¹ neden ve nasıl uluslararasılaştığını anlamaya çalışılarak uluslararasılaşma ile ortaya çıkan TBT süreçleri ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Bu çalışmada birden fazla yönetici ile görüşüleceği için vaka çalışması desenlerinden iç içe geçmiş tek durum deseni kullanılarak araştırma keşfedilmeye çalışılmaktadır.

3.3. Araştırmanın Örnekleme

Çalışmada amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme modelinde temel amaç, araştırmanın konusunu oluşturan kişi, olay ya da durum hakkında ve belirli bir amaç doğrultusunda derinlemesine bilgi toplamaktır (Özdemir, 2010:327). Amaçlı örnekleme, alanda çalışanların elde edilecek verilerin “ne kadar” ve “ne sıklıkla” gibi soruları cevaplandırmak yerine “ne olduğunu”, “olan şeylerin altında saklanan anlamları ve ilgili oluşumların arasındaki ilişkileri keşfetme” gibi problemlere çözümler sunmaktadır (Honigmann, 1982:84).

Çalışmanın amacına uygun olarak amaçlı örnekleme belirlerken hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkede DYY’si bulunan, hem yeşilalan hem de kahverengi alan yatırımı olan bir işletme grubu (holding) firması kriterleri belirlenmiştir. Bu kriterler bağlamında, holdinge bağlı bir kuruluş olan Vaka Firmasının 1 gelişmiş, 4 gelişmekte olan ev sahibi ülkede faaliyette bulunan toplamda 5 DYY’si bulunmaktadır. Bu firmaların 4 tanesi satınalma şeklinde 1 tanesi de sıfırdan yatırım olarak gerçekleştirilmiştir. Vaka Firması, Türkiye’de uluslararasılaşan ÇUŞ’ları temsil edebilecek nitelikte olup faaliyette bulunduğu sektörde Türkiye’de birincisi küresel düzeyde de ilk beş firma içerisinde yer alan başarılı bir ÇUŞ’tur.

¹ Gizlilik talebi nedeniyle vaka analizinin gerçekleştirildiği firmanın adına ve bilgilerine çalışmada yer verilememektedir. Bu nedenle vaka analizinin gerçekleştirildiği firma çalışma boyunca “Vaka Firması” olarak adlandırılmaktadır.

3.4. Veri toplama Süreci

Vaka çalışmaları, görüşmeler, arşiv verileri, anket verileri, etnografiler ve gözlemler dahil olmak üzere çok çeşitli veri kaynaklarını barındırabilmektedir (Eisenhardt & Graebner, 2007:28). Araştırmanın veri toplama süreci iki koldan ilerlemiştir. İlk olarak firma hakkında internet sitelerinde yer alan bilgiler, şirketin DYY'leri hakkında basında çıkan haberler ve firma üst düzey yöneticilerinin basında yer alan mülakatları incelenerek firmaların DYY'leri hakkında ön bilgiler elde edebilmek amacıyla araştırılmıştır. Ancak bu bilgiler çözümleme sürecine dahil edilmemiştir.

Çalışmanın amacına uygun olarak özel bilgiler toplanması ve doğrudan gözlenemeyen durumlar çalışmanın konusunu oluşturduğu için de yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi tercih edilmiştir. Mülakat, tarafların birlikte yer aldığı, araştırma yapılan konuya yönelik hazırlanan sorulara odaklanan iki tarafın da aktif olarak katıldığı konuşma sürecidir (DeMarrais, 2004). Bu çalışmada da mülakatlar, konu ile ilgili verilerin elde edilmesi için karar sürecinde etkili üst düzey yöneticilerle gerçekleştirilmiştir (Tablo 1). Yarı yapılandırılmış görüşmelerde sorulacak sorular literatürle bağlantılı olarak ve daha önce ifade edilen Vaka Firmasının DYY'leri hakkında elde edilen ön bilgiler ışığında titiz bir şekilde hazırlanmıştır. Görüşmeler aracılığıyla veri toplama süreci yaklaşık iki aylık bir süreçte tamamlanmıştır. Görüşmeler Covid-19 sebebi ile Online Platform (Zoom) üzerinden sağlanan görüntülü görüşme ile gerçekleştirilmiştir.

Tablo 1: Görüşmelerle İlgili Temel Bilgiler

Görüşme Yapılan Tarih	Yönetici Kodu	Bulunduğu Görev*	Görüşme Süresi
15.10.2021	Y1	Teknik Direktör	140 dk
29.10.2021			80 dk
21.10.2021	Y2	İnsan Kaynakları Direktörü	60 dk
26.10.2021	Y3	İş Planlama ve İnovasyon Direktörü	60 dk
20.11.2021	Y4	Kalite ve Kalite Sistemleri Direktörü	90 dk
21.11.2021	Y5	Satınalma Direktörü	50 dk
26.11.2021	Y6	Tedarik Zinciri Direktörü	60 dk
27.11.2021	Y7	Yatırım ve Projeler Direktörü	60 dk
27.11.2021	Y8	Bilgi Teknolojileri Direktörü	50 dk
28.11.2021	Y9	Satış ve Pazarlama Direktörü	60 dk

* Yarı yapılandırılmış görüşmelerin gerçekleştirildiği yöneticiler Vaka Firmasının Küresel Düzeyde görev yapan direktörleridir

3.5. Verilerin Çözümleme, Kod ve Temaların Oluşturulma Süreci

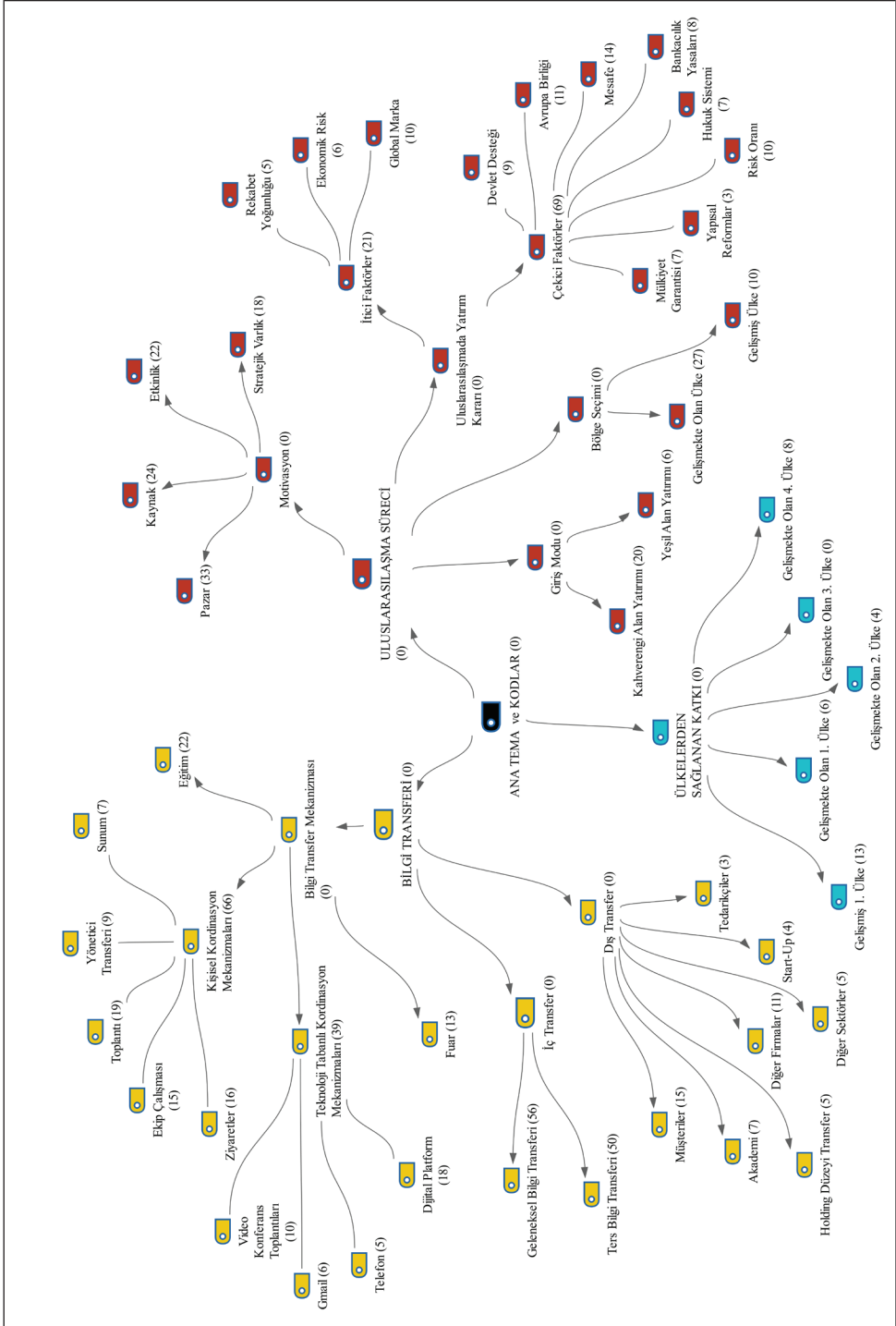
Mülakat sürecinin tamamlanmasından sonra elde edilen 700 dakikadan fazla olan ses kayıtları, analiz edilmek amacıyla tümüyle yazılı bir metin haline getirilmiştir. Son yıllarda nitel verilerin analiz edilmesi sürecinde bilgisayar destekli yaklaşımların giderek ağırlık kazandığı görülmektedir (Özdemir, 2010:325). Bu çalışmada da birincil verilerin çözümlemesi ve kodlanan verilerin haritasını çıkarmak için MAXQDA adlı bilgisayar destekli nitel veri analizi yazılımı kullanılmıştır. Elde edilen ses kayıtlarının hepsi bu yazılım ile çözülmüştür. Verilerin kodlanma süreci genellikle araştırmacıların verileri tekrar tekrar okuması ve daha önceden yapılmış olan literatür araştırması yardımıyla oluşturduğu kodların üzerinde tekrar tekrar çalışmasını gerektirmektedir. Verilerinin derinliğine ve kapsamına göre kodlar değişmektedir (Yıldırım & Şimşek, 2018:244). Araştırmanın analizinde kullanılan tema ve kodların haritası Şekil 1'de yer almaktadır.

3.6. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği

Bu çalışmada araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliğini sağlamak ile ilgili Yin (2003) tarafından önerilen yöntemlerden yararlanılmıştır. Yapısal (construct) geçerlilik; araştırmada incelenen kavramlar için doğru işlevsel ölçüm araçlarının kullanılmasıdır. Vaka çalışmaları yaparken yapı geçerliliğini artırmak için üç durum mevcuttur. Birincisi, tutarlı sorgulama hatlarını teşvik edecek şekilde birden fazla kanıt kaynağının kullanılmasıdır ve bu durum veri toplama sırasında geçerli olmaktadır. İkinci durum, veri toplama sırasında da geçerli olan bir kanıt zinciri oluşturmaktır. Üçüncü durum, taslak vaka çalışması raporunun kilit bilgi kaynakları tarafından gözden geçirilmesini sağlamaktır (Yin, 2003:35-36). Bu çalışmada, görüşmeler öncesi firmanın DYY ile ilgili web sitesinde yer alan ve firmanın yaptığı açıklamalardan bunun yanı sıra firmanın DYY ve faaliyetleri ile ilgili basında çıkan haberlerden ve firma üst düzey yöneticilerinin basında ve tezlerde yer alan mülakatlarından gerekli bilgiler elde edilmiş, daha sonra firmanın üst düzey yöneticileri ile derinlemesine mülakatlar yapılarak veriler toplanmıştır. Firma yöneticileri ile yapılan mülakatlar, ses kayıt cihazına alınarak görüşme esnasında ya da sonrasında görüşmeyi yapan araştırmacıdan kaynaklanabilecek yanlış ya da eksik yazıya geçirme gibi ihtimaller ortadan kaldırılmıştır. Mülakatlar sonrasında ses kayıt cihazındaki bilgiler yazıya geçirilmiş ve yapılan mülakatlardan elde edilen bilgiler ile daha önce çeşitli kaynaklardan toplanan bilgiler karşılaştırılmıştır. Toplanan veriler firma yöneticileri ile yaptığımız derinlemesine mülakatlara atıflar yoluyla ve gerekli durumlarda firmalarla ilgili diğer kaynaklardan toplanan verilere atıflar yoluyla ardı ardına sunularak toplanan verilerle ilgili bir kanıt zinciri oluşturulmuştur.

İç geçerlilik, yalnızca bir araştırmacının x olayının y olayına yol açıp açmadığını belirlemeye çalıştığı nedensel (veya açıklayıcı) vaka çalışmaları ile ilgilidir (Yin, 2003:36). Bu çalışmada içsel geçerliliği arttırmak için yazındaki diğer çalışmalardaki benzer ve çatışan bulgulara atıf yapılarak çıkarımlara nasıl ulaşıldığı açık bir biçimde ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Şekil 1: Araştırmanın Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli



4. Araştırmanın Bulguların Yorumlanması ve Önermeler

Şekil 1’de de görüldüğü üzere araştırma; uluslararasılaşma süreci, bilgi transferi ve ev sahibi ülkelerden sağlanan katkı olmak üzere 3 hiyerarşik kod altında toplanmaktadır.

4.1. Uluslararasılaşma Süreci

Vaka Firması bağlı olduğu holdingin iki lokomotif şirketinden biri olup son yirmi yıldır uluslararasılaşma sürecine odaklanan bir ÇUŞ’tur. Şekil 1’de de görüldüğü üzere bir gelişmiş ülkede, dört gelişmekte olan ülkede DYY’si bulunmaktadır. Gelişmiş ülkelerdeki yatırımlarından bir tanesi yeşil alan iken diğerleri kahverengi alan yatırımdır. Yatırımlarında ortaklık bulunmamakta, tam sahiplik yapısı olarak tercih edilmiştir. Uluslararasılaşma Süreci ile ilgili tema ve kodlar ile örnek ifadeler Tablo 2’de özetlenmektedir.

Tablo 2: Uluslararasılaşma Süreci ile İlgili Tema ve Kodlar ile Örnek İfadeler

Grafikler	Örnek İfadeler																		
<p>Uluslararasılaşmada İtici Faktörler Teması ve Kodları</p> <p>İtici Faktörler</p> <table border="1"><thead><tr><th>İtici Faktör</th><th>Oran (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>Global Marka</td><td>47,6%</td></tr><tr><td>Ekonomik Risk</td><td>28,6%</td></tr><tr><td>Rekabet Yoğunluğu</td><td>23,8%</td></tr></tbody></table>	İtici Faktör	Oran (%)	Global Marka	47,6%	Ekonomik Risk	28,6%	Rekabet Yoğunluğu	23,8%	<p>“...Türk Ekonomisinde gerekse global küreselleşmenin de bugünküne göre daha hızlı bir şekilde yayılıyor olması aslında global açılımı beraberinde getiriyor ve aslında zımnı olarak vizyon oluşturuyor. Yani resmen stratejinin bir omurgası haline geliyor. Dünyanın en büyük 5 üreticiden biri olmak ve global marka olmak...”(Y3)</p>										
İtici Faktör	Oran (%)																		
Global Marka	47,6%																		
Ekonomik Risk	28,6%																		
Rekabet Yoğunluğu	23,8%																		
<p>“...Türkiye’de büyürken 2 tane konuyu kaçırmamanız gerekiyordu. Birincisi Türkiye’deki ekonomik döngüdeki riskler çok sorunluymuş yani Türkiye’deki ekonomi bizim sektörteki tehditler döngüdeki riskler çok sorunluymuş yani Türkiye’deki ekonomi bizim sektörteki tehditler... Şirketin Türkiye’deki ekonomik döngüdeki 2-3 yılda bir yaşanan krizler borçlanmayı revize etmekte çok zorlandık...”(Y1)</p>																			
<p>“.. Ana rakiplerimizin bütün yatırımlarını niş pazarda yapması, arz-talepte bir dengesizlik oluşturmaya başladı. Bu durumda kalite ile, ürün çeşitliliği ile, zamanında teslim ile şirketin kurmuş olduğu üçgen sallanmaya başladı. Çünkü fiyat ile pazarlık edilen bir yapı kârlılığı ve büyümeyi riske eden haldeydi, bunu dengelemek için de yatırımların yurtdışına gitmesi gerekiyordu...” (Y1)</p>																			
<p>Uluslararasılaşmada Çekici Faktörler Teması ve Kodları</p> <p>Çekici Faktörler</p> <table border="1"><thead><tr><th>Çekici Faktör</th><th>Oran (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>Mesafe</td><td>20,3%</td></tr><tr><td>Avrupa Birliği</td><td>15,9%</td></tr><tr><td>Risk Oranı</td><td>14,5%</td></tr><tr><td>Devlet Desteği</td><td>13,0%</td></tr><tr><td>Bankacılık Yasaları</td><td>11,6%</td></tr><tr><td>Mülkiyet Garantisi</td><td>10,1%</td></tr><tr><td>Hukuk Sistemi</td><td>10,1%</td></tr><tr><td>Yapısal Reformlar</td><td>4,3%</td></tr></tbody></table>	Çekici Faktör	Oran (%)	Mesafe	20,3%	Avrupa Birliği	15,9%	Risk Oranı	14,5%	Devlet Desteği	13,0%	Bankacılık Yasaları	11,6%	Mülkiyet Garantisi	10,1%	Hukuk Sistemi	10,1%	Yapısal Reformlar	4,3%	<p>“Yakınlık özellikle ilk yatırımlarda çok önemli. 1998-2000 yıllarda bugünkü cesaretimiz yoktu. Yani elimizin altında olsun, sabah arabaya bindiğimizde öğleyin varabilelim, çok hızlı etkileşim kurabilmeliyiz diye arzu ediyorduk. Bugün yakınlık çok büyük bir faktör değil. Bugün böyle değil, en uzak yerle bile sadece saat farkı var”(Y1)</p>
Çekici Faktör	Oran (%)																		
Mesafe	20,3%																		
Avrupa Birliği	15,9%																		
Risk Oranı	14,5%																		
Devlet Desteği	13,0%																		
Bankacılık Yasaları	11,6%																		
Mülkiyet Garantisi	10,1%																		
Hukuk Sistemi	10,1%																		
Yapısal Reformlar	4,3%																		
<p>“Bizim ürünümüz çok teknolojik bir ürün değil. Ağır bir ürün dolayısıyla transform maliyeti de yüksek çıkıyor. Örneğin, ... nereden baksanız % 25 falan navlun tutan coğrafyalara kadar gidebiliyorsunuz ..Dolayısıyla navlun bedellerinin yüksek olmasından kaynaklı çok uzak coğrafyalara hedeflemiyoruz.”(Y9)</p>																			

“Türkiye’den bir Balkan ülkesine ihracat yapmakla, Avrupa’dan ürün göndermek arasında müthiş bir kolaylık var. Yani Avrupa’dan ürünü almak, satmak, bunun ticari anlamda, ödeme kolaylıkları anlamında, gümrük işlemleri anlamında hala Türkiye’den ticaret yapmaya göre daha kolaylık arz eder.”(Y1)

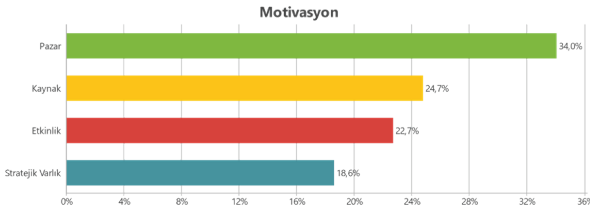
“Sonuçta Orta Avrupa Birliği ülkesi yani her şey yasalar, rekabet kurumu, ülkedeki işgücü piyasaları çok stabil. Yani 10 yıllık borçlanabiliyorsunuz. Major şeyler beklemiyorsunuz. Ama mesela yatırım yaparken Türkiye ile ülke arasında bir kriz neredeyse iki ülke arasında savaşa kadar gidebiliyor. Böyle bir senaryo Türkiye ile Avrupa ülkeleri arası yaşanma olasılığı, oldukça düşük”(Y1)

“Teşvikler, şunlar bunlar da çok önemli oluyor karar verirken. Diyelim diğer şartlar aynı teşvik daha iyi olan yere yatırım yapıyorsunuz önemli bir şey ama teşvik sonuçta süreli bir teşvik oluyor belli süre 3 yıl 5 yıl 10 yıl 15 yıl neyse ama bizim tesislerimiz 30 yıl 50 yıl süren tesisler uzun vadeli, mantıklı olması gerekiyor. Yatırım uzun vadede fizibil olması gerekiyor.”(Y6)

“... Burada benim gördüğüm, hissettiğim yatırım teşviki önemli bir kavram.”(Y2)

“.. Mesela biz aynı yıllarda Trabzon’un karşısında Sochi, Tuapse, Gürcistan’da da çok araştırma yaptık, çok kaldık orada. Yatırım yapmak çok cazipti, hammadde vardı, pazar vardı ama hukuk yoktu yani hukuk ve mülkiyet garantisi olmayınca hiç düşünmedik. Yani aynı yıllarda bizim belki yatırım maliyetleri açısından, belki hammaddeyi elde etme maliyetleri açısından kesinlikle Tuapse, Krasnodar, Sochi gibi bölgeler teknik olarak da daha cazipti ama hukuki anlamda, mülkiyet anlamında, bankacılık anlamında, sanayicilik anlamında güven vermediği için üzerinden 20 yıl geçti hala düşünmüyoruz.”(Y1)

Motivasyon Teması ve Kodları



“Ülkede ... sektörünün büyüme potansiyeli yatırım yapmaya değer mi? Hemen akabinde hammadde gelir. Bu üç tane temel; pazar var mı, hammadde var mı, enerji var mı, olmazsa olmazlarımızdandır. Ülke ekonomisi bu yatırımı yapma cezbeden nüfusu, ... sektörü gelişmekte olan ve hammadde ve enerji kaynakları ile birlikte rekabetin çok acımasız olmadığı yerler olması lazım.” (Y1)

“İhracatta potansiyeli gördüğümüz ülkelerde hacimsel, önce ihrac ederek devam ediyoruz sonra da bu ülkede gerçekten hammadde ve pazar büyüklüğü veya ihracata lokasyonları diğer lokasyonları açılmaya yeteneği var ise bununla ilgili de yatırım planları konuşulmaya başlıyor.”(Y9)

“Gideceğimiz ülkedeki gayri safi milli hasıla bizim için önemli bir parametre. Diğer bir konu ülkedeki nüfus artışı, mevcut demografik yapısı bizim için önemli. Diğer bir faktör o ülke sektörü olarak nereye gidiyor? Nasıl bir şehirleşme var? Nasıl bir yeniden yapılanma haritası söz konusu? Bu konuda ... üretimini ülke yüzölçümü ile, ülke ekonomisi ile, kişi nüfusuyla pek çok ölçüğümüz var. Yani en nihayetinde biz, nüfus ile büyüyüp yerleşebiliyoruz. Bu bizim için çok ön planda yani biz bir ülkeye gitmeden bu haritayı önümüze koyup bu ülkenin yukarıda bahsettiğim, pazar var mı? Gayrisafî milli hasıla nasıl gidiyor? Nüfus demografik yapısı nasıl? Hangi tür ürün gamına ihtiyaçları var? Bu ülkedeki ... üretimi o ülke için mi yapıyor? O ülke başka ülkelerin işini karşılayan ayrı bir rolü var mı? Dört tane parametre bizim için önemli. Yatırım kararlarında yön gösteren kriterdir.”(Y1)

“Hammadde erişimi ve müşteriye erişim temel parametrelerimiz bunlar.”(Y6)

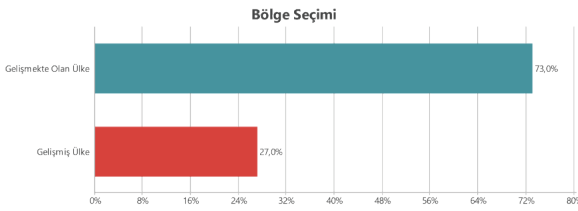
“... hammadde kaynaklarına ulaşım maliyet açısından da makul olduğu için orayı tercih ettik... Türkiye’de zaten kapasite anlamında belli bir doygunluk noktasına geldi. Dolayısıyla siz yurtdışında yeni yatırım şartları, yeni yatırım imkanları bulmak durumundasınız, onun da temel parametresi az önce bahsettiğim uygun pazar olması ve hammadde kaynaklarına erişim.”(Y6)

“... hem hammadde çok yoğun bir ortam, hammadde maliyeti çok düşük. Diğer sunulan fırsatlar da bizim için bir cazibiyet oluşturuyordu... O pazarda olmak bizim açımızdan sektörel bir kariyer fırsatı. ...bizim için çok farklı deneyimlerde getirdi... (Y9)

“Bizim aslında temel yatırım yaparken iki tane parametremiz var. Biri hammadde kaynaklarına ulaşım ve hammadde maliyeti, hammaddenin de temel maliyeti aslında ... kaynaklarına yakın olması ve buranın maliyeti nasıl diğer ülkelerle kıyaslandığında.”(Y6)

“... ile birlikte durum daha farklı bir anlam kazanıyor. ...’da ilk defa bir Batı pazarında hatta sektörünün kalbinde. Kendine göre birtakım spesifikasyonlarının daha farklı olduğu bir coğrafya. Güçlü bir ispatlama ama burada ikincil bir know-how elde etme oradaki kendi markasını ve imajına değer katacak bir nosyonu da oluşturmak burada net bir şekilde devreye giriyor.”(Y3)

Bölge Seçimi Teması ve Kodları



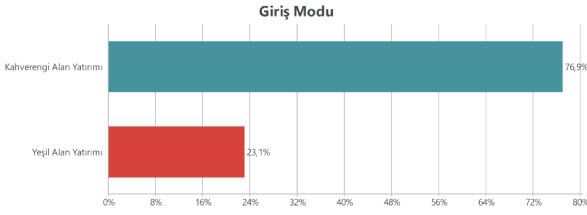
“İlk yıllarda niye X ülkesine gittik? Niye Y ülkesine gittik? Niye bu gelişmekte olan ülkeler ile başladık sorusunu biraz açabiliriz. Bu sorunun cevabı pazar payı ve hazır müşteridir. Yani bizim o ülkelerde bir pazarımız vardı. Bir müşteri vardı. Depolarımız vardı. İçerde işletmeci vardı. İşletmeciliği biz yapıyorduk. Mal satıp birisi üzerinden dağıtıyorduk. Ama bu ülkelerde bir satış ağı kurmayı başardık ve bu satış ağı bizi öteye gitme konusunda en çok cesaretlendiren kriter olmuştur.”(Y1)

“..Eğitim seviyesine göre çok fark ediyor. Mesela 1998 senesinde GOÜ1 ülkesine giderken şöyle bakıyorduk, GOÜ1 geri kalmış bir ülke, bir baktık ki GOÜ1’in mental anlamdaki seviyesi bizden çok ileridir.”(Y1)

“Gelişmiş ülke olması tabii avantajları orada kurulu sistemin, idari sistemi işleyişin, kuralların daha net, belirli olması, öngörülebilir olması çok büyük bir avantaj. Maliyetleri biraz yüksek olabiliyor, farklı eksi tarafları olabiliyor ama sonuçta gelişmiş ülke her yerinde gelişmiş oluyor siyaseti ile gelişmiş oluyor, ekonomisi ile gelişmiş oluyor, çevre şartları ile gelişmiş oluyor. Birçok şey, kurallar net ön görülebilir. Siz hesabınızı, kitabınızı ona göre yaparsınız. Eğer işinize gelirse yatırım yaparsınız, işinize gelmezse yapmazsınız. Gelişmemiş ülkelerde de avantajlar var, dezavantajlar var. Yani sistem tam oturmadığı için, tam öngörülebilir olmadığı için, farklı ilişkiler olduğu için, burada sizin önceden hesap edemediğiniz bir takım sürprizler olabildiği için, o sizin için bir dezavantaj olabiliyor. Bazen bu avantaj da olabiliyor. Doğru bağlantı, doğru ilişki kurduğunuz zaman işleriniz çok hızlı bir şekilde yürüyebiliyor.” (Y6)

“GÜ1 gelişmiş bir ülke, Avrupa Birliği’nin içerisinde olduğu için orada kıymetli bir know-how var baktığımızda ve bizim operasyonlarımızdaki tek ... üretim yaptığımız yer.”(Y2)

Giriş Şekli Teması ve Kodları



“... çok uygun bir fiyat ile satın alınmış.”(Y2)

“GÜİ ülkesine 3 ülkeden transfer yapıyorduk, oraya ihracat yapıyorduk sonrasında böyle bir satın alma fırsatı çıktı. Firmanın satın alınmasıyla alakalı öyle bir fırsat olunca da değerlendirmek istedik. Şirket zaten bir satış vardı, sıfırdan bir satış gibi değil neredeyse 1/3’ünü yakınını zaten satıyordu sonrasında da o pazarda olmak bizim açımızdan sektörel bir kariyer fırsatı. Sektörün merkezi gibi bir şey, kalbi gibi bir şey dolayısıyla orada olmak istedi.”(Y9)

“Firmayı satın alarak know-how’u satın almış oluyorsunuz. Baktığımızda bu size bir bilgi akışı sağlıyor.” (Y2)

“GÜİ ülkesi sonuçta Avrupa Birliği’nin önde gelen ülkelerinden birisi. Şartlar, kurallar, maliyetler çok farklı ama orası da mesela prestijli bir ülke. Bu ülke ... sektöründe, dünyada lider konumunda. Standartları belirleyen, trendleri belirleyen bir ülke. Orada da güzel bir yatırım şansı karşımıza çıktı. ... makul fiyatla satınalma yaptık orada farklı bir tecrübe ettik.”(Y6)

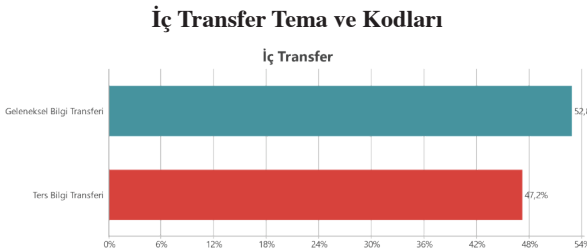
“... milyon dolarlık sıfırdan yatırım yapmışız. Çok ciddi bir risk ama bunu nasıl yapabildik ... bir sürü teşvikler verildi tabii bir de pazar iyiydi.”(Y6)

“...Hukuki açıdan o bölgede yer alabilmek için o yatırım greenfield olarak gerçekleşmiştir. Tabii ki o bölgede şey daha önemli mesela ölçek ekonomisi elde etme dedim ya pazarda bir boşluk var biz oraya gidip yatırım yaptık.”(Y1)

4.2. Bilgi Transfer Süreci

Vaka Firmasında gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda bilgi transfer süreci ile ilgili tema ve kodlar ile örnek ifadeler Tablo 3’de özetlenmektedir.

Tablo 3: Bilgi Transfer Süreci İle İlgili Tema ve Kodlar ile Örnek İfadeler



“Türkiye’de yeni bir teknoloji uygulandığı zaman mutlaka bizim sonucunu gördüğümüz an başarılı ise iştiraklerimizle hayata geçirmek durumundayız, geçiriyoruz.”(Y6)

“Teknik know-how, teknik geliştirme tarafını merkezden Türkiye’den yürütüyoruz.” (Y8)

“Ülke operasyonuna baktığımız zaman Türkiye’de firma

olarak baktığımızda bir ülke operasyonumuz var. Türkiye’de bir uygulamayı normal bir işle hazırlıyoruz ve bu ülkelerde yaygınlaştırılarak ilerliyoruz. Fakat ülkelerinde bazı lokalizasyon ihtiyaçları oluyor mesela yasal mevzuat ülkedeki bazı gereksinimlerden kaynaklanan yani normalde yaklaşımımız bir süreç tasarımı, iç tasarımı Türkiye’de hazırlıyoruz, ülkeye gidiyoruz. Ülkede bunu uygularken ihtiyaç varsa oradaki gerekli revizeleri ve güncellemeleri yapıyoruz.” (Y8)

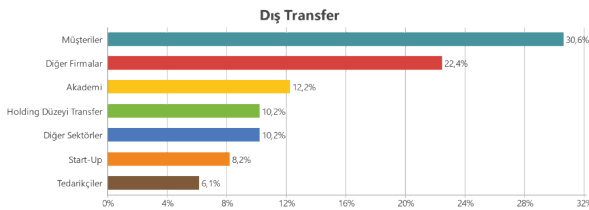
“...yani gittiği ülkenin Ar-Ge yeteneğinden istifade etmeden çok veya inovasyon yeteneği etmeden çok kendi Türkiye’de oluşturduğu iş modelini, Türkiye’de elde ettiği üretim mükemmeliyetini başka bir ülkede de test ederek orada da kendi normları ile çünkü her ülkenin kendine has doğruları var, bir başarı hikayesi yazma güdüsü var. Benim gördüğüm gelişmekte olan ülkelerde böyle ana hatları ile baktığımızda ve buradan da baktığımızda Türkiye’de elde ettiği yeteneği orayla buluşturarak ama oradaki yeteneklerden de istifa ederek bir karma oluşturma düşüncesi var, dengeli bir karma veya faydalı bir karma oluşturma düşüncesi var. Böyle baktığımızda direkt olarak ben konuyu Ar-Ge, inovasyon, teknolojiye bağlayamıyorum.” (Y3)

“Biz de buradan GOÜ2 ülkesinde iş yapma modeli transfer edebildiğimiz gibi oradan gördüğümüz daha önce kullanmadığımız başarılı bir modeli buraya da getirebiliyoruz.” (Y1)

“... Hem oraya bizim firmanın know-how getiriyor, aynı zamanda oradaki know-how Türkiye’ye getiriyor.... Mesela GOÜ3 gibi ülkelerden biz de alıyoruz, tabii tersine bilgi akışı mutlaka vardır... Ar-Ge, inovasyon da yurtdışı iştiraklerimizde daha tam arzu ettiğimiz noktada değildir. Daha iyi olmamız gerektiğini düşünüyoruz. Yatırımlarımız devam ediyor daha çok know-how transferi buradan oraya yapabiliriz....Benim gördüğüm, mühendis zihnimi de çalıştırdığımda yani know-how anlamında bence gelişmiş ülkedeki GOÜ3 yatırımı önemli bir know-how transferi Türkiye için. (Y2)

“Tasarım konusu gelişmiş ülkedeki GÜ1 firması ekibi bize yön veriyor. Biz şimdi yüzey geliştirme konusunda Türkiye’de, diğer şubelerde çok fazla bir şey yapmıyoruz. ... çözüm teknolojileri GÜ1 firmasında daha güçlü, oradaki ekip bunu çalışıyor bütün firmaya servis ediyor. Robotik çözümleri GOÜ3 firması çalışıp servis ediyor. Lojistik tedarik zinciri yönetimi Türkiye’de çok güçlü. Mesela Türkiye’deki ekip bu konularda çok güçlü ama her ülkenin farklı altyapıları var. Mesela GOÜ1 firmasına gittiğimizde bizim karayolu dağıtım depolama tecrübemiz çok bir işe yaramıyor. O zaman ne yapıyoruz, orada da farklı yollar konusunda uzman iki kişiyi o ekibin içerisine dahil ediyoruz.” (Y1)

Dış Transfer Tema ve Kodları



“2019’da 8 tane trendsetter müşteri belirledik. Müşteriler ile bir takım odaklı çalışmalar yaparak, ticari değeri olabilecek inovasyon proje portföyü geliştirdik. Şimdi bu da artık ete kemiğe büründü, bunu önemsiyoruz.” (Y3)

“Bölgedeki müşterilerden besleniyoruz. Böyle olduğunda pazar kendi birimim ile ilgili söyleyeyim pazarla ilgili genel manada o ülkenin hangi ürün grubunda, ne kadar satış yaptığını, bunun ne kadarı hangi üretici tarafından üretildiği,

ne kadar ithal edildiği, ne kadara ihraç edildiği, ülkenin potansiyeli olduğu, potansiyel ihraç pazarlarının ne olduğu buradaki aktörlerin kimler olduğu bunlara kadar detaylarda sürekli çalışma içerisinde oluyor. Ekipler sonrasında da doğru kararlar veriliyor diye düşünüyorum açıkçası öyle görünüyor.” (Y9)

“..firmamız için ne yurtdışı iştirakler ne de sadece iştirakler ile değil bizim yurt dışındaki iştirak ülkesi dışında da çok müşterimiz var onlar ile de birlikte oturup çalışması gereken bir süreç olarak görüyoruz.” (Y3)

“Bizim organizasyonumuzda bir stratejik pazarlama grup müdürlüğü rolümüz var ve bunun bir ekibi var. Bu ekibin temel görevi, özellikle hem müşteri insight alma bir de hem olduğumuz pazarlarda hem de olmadığımız pazarlardaki müşteri ihtiyaçlarını anlayıp ona dönük ürün üretme ile ilgili faaliyet gösteren bir birimiz var. Bu departman başındaki arkadaş ile birlikte pandemi ile gidemiyorlar çok fazla ama pandemi olmasa da çok seyahat edip hem var olduğumuz pazardaki müşteri ihtiyaçlarını dinleyip, anlayıp onlara dönük yeni şeyler geliştirmek hem de var olmadığımız pazarlarda müşteri bulmak, ihtiyacı anlamak. O feedbacklerle ilgili, üretimle ilgili ya da iştiraklerimizdeki üretim faaliyetlerimizdeki yönlendirmek feedback görevleri var.”(Y2)

“İşbirliği yaptığımız üniversiteler var... Üniversitelerde TÜBİTAK desteği ile 15 doktora öğrencisi yetiştiriyor. Ar-Ge önceliklerimiz etrafında bunu yapıyoruz. Şöyle bir şey imkanı da sağlıyor, üniversitelerle yakın çalışınca bir üniversitenin o konuda bir odaklanması oluyor, üniversiteler vasıtasıyla biz Avrupa’daki üniversiteler ile işbirliği yapma yolunu keşfettik o yönde de adımlarımız var.”(Y3)

“... biz burada yıllarca şöyle bir şey yaptık... sektörü mühendislik olarak İsveç, Finlandiya, Almanya gibi ülkelere akademisyenleri, profesyonelleri çok sıkı izliyoruz. Yani ben ilk önce dünya bu işi ne yapıyor, nereye gidiyor özellikle bizim camiamız da akademi neyle uğraşılıyor bir yandan organizasyonlar takip ediliyor. İkincisi bizim sektör global oyuncularını gündemi 5 sene sonra neleri tartışıyorlar bu seminerler, sempozyumlar neleri prezante ediyorlar.”(Y1)

“Yatırım yaptığımız ülkelerde hem eleman temini noktasında işbirliklerimiz var, hem know-how anlamında işbirliklerimiz var.”(Y2)

“Bizim Ar-Ge ve inovasyon çok ciddi yatırımımız var. Ar-Ge merkezimiz var. Ar-Ge ve inovasyon yapılanması var. Fabrikalarımızdaki teknik teknoloji altyapı kendi personelimizin beyin gücünü sadece onları değil tedarikçilerimizi, müşterilerimizi sürecin içine katarak hem ürün geliştirme anlamında hem de süreçlerini yönetme anlamında en son teknolojileri takip ettiğimizde ben çok rahatlıkla söyleyebilirim kendi faaliyet alanım ile alakalı.”(Y6)

“Şimdi biz birbirimizin yaptığı işlere karışmıyoruz, birbirimizden destek alıyoruz. Sonuçta çatı bir, aynı yönetim kurulu başkanı var, aynı icra kurulu başkanı var. Kan bağıımız aynı, birbirimizin işlerine karışmayız fakat her türlü desteği veririz. ... Başka firma ile paylaşmıyoruz, kendi içimizdeyiz onu paylaşıyoruz, uygun firmaları paylaşıyoruz. Bu tür paylaşımları yaparız.”(Y7)

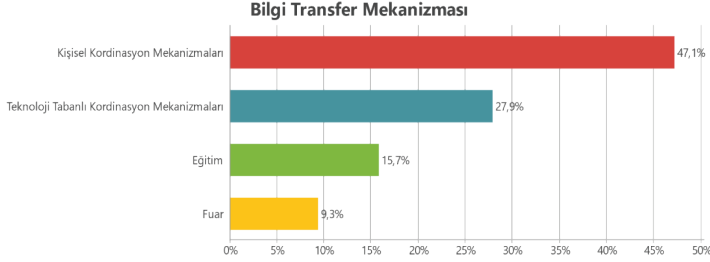
“... bir tür ölçek ekonomisinden istifade edebilmek için bazı operasyonları tek çatı altında yürütürüz.”(Y1)

“..Biz daha çok diğer sektörleri izleyerek çok şey elde ettik...”(Y1)

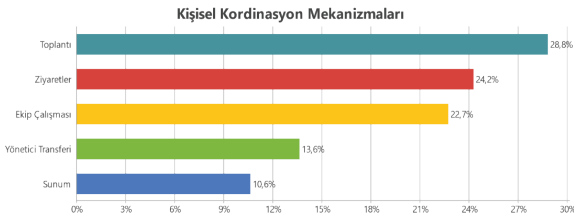
“Üretim yatırımları ile bir bağ olabilir ama olmak zorunda da değil. Mesela atıyorum size çok büyük katkı sağlayacak bir tane start-up var, kobi var ne bileyim şirket kendi stratejisinde büyük bir katkı sağlayacağını düşünürse onu satın alma yoluna gidebilir, işbirliği yoluna gidebilir yani bu yönde firmanın kaslarının çok hızlı bir şekilde geliştiğini görüyorum.”(Y3)

“Satın almada bunu çok söylüyorum sahaya inmek, satış ekibi dolaşmak, tedarikçileri gezmek hiçbir amacınız olmasa bile gittiğinizde, sohbet ettiğinizde inanın benim meslek hayatında çok uzun yıllar bu işi yapıyorum böyle bir sahaya gidip bazen tedarikçileri gezerim, bazen organize gideriz böyle 3-5 tedarikçiye gezerim hadi 2-3 günlük bazen de bir gün gidip de inanın elimde bir projeye veya bir fırsatla dönmediğim çok çok çok azdır ya gitmişimdir önemli bir bilgi, bir farkında olmadığım bir şey bulmuşumdur veya bir tedarikçiden bir proje keşfetmişimdir.”(Y5)

Bilgi Transfer Mekanizmaları Teması ve Kodları



Kişisel Koordinasyon Mekanizmaları Teması ve Kodları



“Aslında şöyle yıllık toplantıları yaptığımızda şöyle bir şeyler yapıyoruz küçük kategorileri büyükten aşağı, yukarıdan aşağı diziyoruz. Bir pareto analizi yapıyoruz işte öne çıkan mal grupları neler, öne çıkan tedarikçiler neler orada çünkü bir workshop da oluyor, gruplara ayrılıyor. Arkadaşlar bir araya geliyorlar, aynı tip kategorileri yöneten arkadaşlar bir araya geliyor. Bir masa etrafında yarım gün mesela o alanları nasıl yaptıklarını birbirlerine anlatıyorlar kimlerden alıyorlar oradan çıktı.”(Y5)

“Yurtdışındaki müşterilerin özelinde de bunu yapmak istiyoruz. Mesela covid bu yönde bir engel oluşturdu çünkü fiziksel bir temas kurmak gerekiyor yani bu yaptığımız uygulamada fiilen yerinde ziyaret edip bizzat fabrika içine girerek, işletme kokusunu da alarak orada en üst seviyede yani müşterinizle patron seviyesinde bir takım görüşmeler yapıyoruz, ortak sağda birtakım testlerimiz oluyor dolayısıyla fiziksel temas önemli yani covid uluslararası seyahati engellediği için aslında burada engel teşkil etti.”(Y3)

“...yurtdışındaki fabrikalardaki kadrolara gitti baktı. O kadroları Türkiye’ye getirip belli eğitimlerden geçirdi. İşte tekrardan ülkesine döndü, ülkesinde benzer şekilde uygulamaları yürütmesi istendi. Mesela bizim o bir grupla yaptığımız çalışmalardan bir tanesi ortaklaştırma çalışmaları yani ürün kalitesi öyle bir şey olmalı ki Türkiye’de ürettiğinle işte ...’da ürettiğinin arasında fark olmamalı, aynı kaliteyi yakalayabilmeli. Yani çok temel zorlayıcı şeyler dışında benzer sonuçları oradan da buradan da almalısınız. Bu çalışmaları yine yapıyoruz. Fabrikanın kurulumunda dediğim gibi uzmanların proje yatırımında çok tecrübeli arkadaşların liderliğinde başlayıp gittiğiniz yerdeki fabrikadaki çalışanların eğitilmesi, oradaki makine - ekipman parkurunun birleştirilmesi, düzenlenmesi ile devam eden buradaki sistemi oraya kopyalama çalışma şeklinde yürüten bir şeydir. Bundan dolayı fabrikalarımız arasında çok büyük farklılıklar yok.”(Y4)

“Yaklaşık 10 yıldır yaptığımız bu KAIZEN, 5S gibi Yalın Üretim gibi lokal iyileştirme ya da kazanım faaliyetlerinin globalde her yıl bir lokasyonda tanıtıldığı prezente ederdik. Birazcık da çalışanlar arasındaki o kültürü tabii ...a gidiyorsun 4 gün 50 kişi ...’da kalıyor onlara bir akşam oranın tarihi bir yerinde yemek veriliyor, sunum yapılıyor, ertesi gün maç yapılıyor gibi bunlar da var.”(Y1)

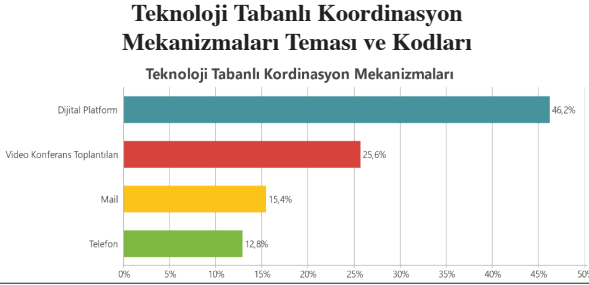
“Ar-Ge projeleri özelinde de sürekli olarak fabrikalara tur yapıyoruz. Yurtiçi-yurtdışı ayırt etmeksizin şu ana kadar mesela bütün fabrikalar ile turu tamamladık, ikinci tura başlayacağız. Orada da yıl içerisinde projelerimizi anlatıyoruz. Biz şu projede şuradayız sende ne var? Birlikte ne yapabiliriz? Bu da aslında daha odaklı bir süreç oluyor ve bu odaklı süreç doğrudan fabrika yöneticisi ile birlikte tartışmış oluyoruz, direktörler ile birlikte karşılıklı ne yapmamız gerektiğini tartışmış oluyoruz. Esas projelerde oradan çıkıyor.”(Y3)

“Kalite sistemleri direktörlüğü yapılan bütün ürünleri üretim fiziksel, mekaniksel özellikleri karşılama ve müşteri geri bildirimlerini izlemek ile ilgili bir yükümlü bir birimi var. Bu birim kritik olarak bütün ülkelerde yapılan satışları, müşteri şikayetleri için çok uğraşır. Bütün fabrikalarımıza gittiğimizde en çok müşteri şikayetleri ile uğraşırız. İyi yapılan işleri takdir edip, bayi ziyaretleri yaparız. Şikayet olsun olmasın gideriz, deriz ki, biz geldik hem sizi görmek istedik, kahvenizi içmek istiyoruz senin için yapabileceğimiz bir çözüm var mı?” (Y1)

“Biz sürekli merkezi kadroları olarak sürekli bu fabrikalara gidiyoruz, fabrikalarda da Türkiye’deki durumu yansıtmaya çalışıyoruz. Yönetici konumundaki kaliteci arkadaşları Türkiye’ye getirme şeklinde oluyor. Orada bu işi yönetecek olan kalite yöneticilerinin Türkiye’ye getirip Türkiye’deki uygulamaları fabrikalarda gösterme şeklinde ekiplerimiz var...” (Y4)

“Hem kendi bünyemizde kendi kendimiz de transferler taşırız. Bir arkadaşımız ...’daki tesise işletme müdürü, işletme şefi olarak gidebiliyor hiç sorun olmuyor ya da oradan gelebiliyor. Mesela X ülke vatandaşı satış yöneticisi Y’deki fabrikanın satış müdürü oldu. Yani bilgi ve paylaşımda hiç sınır yoktur, çok rahat paylaşırsınız. İnsanlar internet üzerinden, mail yoluyla çok rahat telefonları çok rahat iletir.” (Y7)

“...Dolayısıyla know-how oradaki deneyim ile birlikte Türkiye aktıyor. Türkiye’deki know-how oraya aktıyor. Geçişlerden dolayı da know-how transferlerimiz var. Yani rakip ne yapmış, ne yöntem bulmuş, ne geliştirmiş bunları yazar bize rapor olarak gönderir. Okuruz, bakarız, inceleriz uygulamaya değerse uygulamaya alınır diye düşünebilirsiniz.” (Y2)



“Fikir platformunda kişi aklına gelen anlamlı olacak olmayacak her türlü fikri oraya kaydedebiliyor. Bununla ilgili bir sınırlama yok. O fikirlerin hepsi okunuyor, belirli süreçlerde anlamlı olanlar iş paketlerine almıyor ya da destek veriliyor. O iş için ayrı bir çalışma ekibi kurulabiliyor.” (Y1)

“...Kullanıcı dostu daha sıcak bir platforma taşındılar. Çalışanlar istedikleri her konu ile ilgili görüşlerini rahatlıkla ifade edebildikleri bir platform. Bu platformda belli bir akışı var. Bu akışta gerilla fikir öncelikle bir ön değerlendirmeden geçer, uygulanabilir fikir olup olmadığı bakılır bunu belli komiteler değerlendirip uygulanabilir fikirse bir üst komiteye gelir, o üst komite onu olgunlaştırır bir inkübasyon işte bu tünel’e girer daha sonra yatırım yapılabilir bir fikir olup olmadığına, kuluçka safhasına alınır. Yatırım yapılabilir fikir olup olmadığına bakılır, ona göre işte üst yönetimden destek alınır, sponsor bulunur...” (Y2)

“Müşteri taleplerinin veya müşterinin faydasını olabilecek bir takım işleri oluşturabilme ile ilgili bizim bir fikir platformumuz var. Aslında bu tamamen iş geliştirme ve inovasyon direktörlüğüne bağlı, o işten sorumlu, onun oluşturmuş olduğu bir yapı var. Bu yapı tabii fikirler toparlanıyor, kuruldan geçiyor. Hayata geçebilir mi? Müşteri görüşmeleri ile müşteri faydası da ölçülüyor. En son böyle bir kanala girilip böyle bir ürün üretilir mi noktasında kararlar verilebiliyor.” (Y9)

“Artık teknoloji ilerledi böyle bir sıkıntımız yok. Video konferans olursa şimdi herkes herkesi görüyor bu artık değişti, bu değişti için yurtdışından da bize iyi fikirler gelebilir yurtiçinden de gelebilir. O konuda bir şey oluşmuyor yani rahatlıkla bilgi paylaşımı sağlanabiliyor.” (Y7)

“Teknik anlamda ve platform anlamında yani mail sistemimiz dışında bir de whatsapp grubumuz var. Hem lokal Türkiye için ayrı bir grubumuz var. Global de ayrı whatsapp grubumuz var. Bir ihtiyaç olduğunda iletişim araçlarımız mail sistemi veya telefon onun dışında hani özel bir platformumuz vesaire yok.” (Y5)

4.3. Ev Sahibi Ülkelerden Sağlanan Katkı

Vaka firmasının yatırım yaptığı ev sahibi ülkelerden sağlanan katkı ile ilgili tema ve kodlar ile örnek ifadeler Tablo 4'te özetlenmektedir.

Tablo 4: Ev Sahibi Ülkelerden Sağlanan Katkı İle İlgili Tema ve Kodlar ile Örnek İfadeler

Ülkelerden Sağlanan Katkılar Teması ve Kodları													
<table border="1"><caption>Ülkelerden Sağlanan Katkı</caption><thead><tr><th>Kod</th><th>Oran (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>GÜ1</td><td>41.9%</td></tr><tr><td>GOÜ4</td><td>25.8%</td></tr><tr><td>GOÜ1</td><td>19.4%</td></tr><tr><td>GOÜ2</td><td>12.9%</td></tr><tr><td>GOÜ3</td><td>0.0%</td></tr></tbody></table>	Kod	Oran (%)	GÜ1	41.9%	GOÜ4	25.8%	GOÜ1	19.4%	GOÜ2	12.9%	GOÜ3	0.0%	<p>“GÜ1’de bir şey öğrendik GÜ1 yatırımı kendi özelliğinde değil de bizim bütün yatırımlarımızın değerini artırdı. ... Şimdi iş modeli bize şöyle bir şey sağladı, biz GÜ1’de gerçekten ithal üzerinde çok karlı bir işletme değil ama GÜ1 var olduktan sonra öyle bir kaldıraç etkisi yakaladık ki Türkiye’den Çin’e müthiş bir ihracat potansiyeli yakaladık. Yani adam şunu düşünüyor GÜ1’de olmak ... endüstrisinin kalbinde olmaktır, şampiyonlar ligidir. Bu adam orada olabiliyorsa bunun bütün tesislerinde bir standart vardır ve o benim için önemli bir tedarikçidir diyor. Haliyle teknik kazanımların ötesinde global marka imajına çok güçlü bir etkisi oldu GÜ1’e giderken bunu ümit ediyorduk ama gerçekleşmesi ümit ettiğimizi çok üzerinde oldu diyebilirim.”(Y1)</p>
Kod	Oran (%)												
GÜ1	41.9%												
GOÜ4	25.8%												
GOÜ1	19.4%												
GOÜ2	12.9%												
GOÜ3	0.0%												
<p>GÜ1: Gelişmiş ülke 1, GOÜ1: Gelişmekte olan ülke 1, GOÜ2: Gelişmekte olan ülke 2, GOÜ3: Gelişmekte olan ülke 3, GOÜ4: Gelişmekte olan ülke 4</p>	<p>“GÜ1’de olmalarının bir şey tarafı da var şu anda dünyada bizim sektörün en iyi kopyacıları GÜ’de. Onlar da kopyacıları sık sık gezdikleri için firmaları daha çok tanıyorlar bize oradan o firmaları da gönderiyorlar. Mesela onların avantajı oluyor bizim bir nevi böyle global firma olmamız için avantajlar da yaratıyor diyebiliriz.”(Y7)</p> <p>“GÜ1 ... sektörü inovasyonu revaçta olduğu bir ülke. Size doğrudan bir katkı yapıyor. Bulunulan ortam, ülke koşulları sizi daha inovatif olmaya, daha farklı konularda uğraşmaya tetikliyor nütekim bizde de öyle olduğunu düşünüyorum GÜ1 özeline baktığımızda.”(Y3)</p> <p>“Mesela yine GOÜ1’le vereceğimiz bir örnek olursa ... çözümleri uygulama mühendislikleri geliştirmiş. Biz bunları aldık Türkiye’ye getirdik ve uyguluyoruz..”(Y1)</p> <p>“GOÜ2’den öğrenip Türkiye’ye taşınmış bir iş modeli, diye bir sistem var. Biz gittiğimizde orada karşılaştık ... dağıtım sistemi gibi... GOÜ2’de öğrendik bugün İstanbul’a taşıdık.”(Y1)</p> <p>“... sistemi denen bir şey var. Müşteri araçları gelip hizmet ürünü alma noktasında fabrikalarımızda çok beklememesi için, çünkü böyle şikayetler oluyor. Mesela GOÜ3’ün bununla ilgili kullanmış olduğu bir sistem vardı GOÜ3’den alıp da biz bunu Türkiye’deki fabrikalarımızda adapte ettik mesela başarı hikayesi bence.”(Y9)</p>												

5. Analiz Sonuçları

Bu çalışmada, bir Türk ÇUŞ'un hem uluslararasılaşma süreçleri hem de DYY'leri aracılığıyla gerçekleştirdiği TBT'yi derinlemesine anlamak amaçlanmaktadır. Türkiye'deki işletmelerin uluslararasılaşma süreci ile elde etmiş olduğu bilgi düzeyi ve bu sürecin ilgili literatürdeki teorilerle açıklanması bir eksiklik olarak görülmüş ve çalışmanın nitel analiz yöntemi ile irdelenmesinin daha derinlemesine bilgi üretmeye katkıda bulunacağı düşünülmüştür.

Elde edilen bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, gelişmekte olan ülke kökenli firmaların uluslararasılaşmasını ve DYY süreçlerini açıklamada tek bir uluslararasılaşma teorisinin yetersiz kalacağı, birden çok teorisinin bir arada ele alınarak daha kapsayıcı bir açıklama sağlanacağını ileri sürerek alandaki çalışmalara destek sağlamaktadır. Vaka Firmasının uluslararasılaşma sürecini açıklamada en fazla başvurulabilecek uluslararasılaşma teorilerinin Uppsala Modeli ve OLI olduğu görülmektedir. Johanson & Vahlne (1977) Uppsala Teorisinde uluslararası faaliyetlerin büyük kaynak, pazar deneyimi ve bilgisi gerektirdiğini, bu nedenle işletmelerin ülke dışındaki pazar hakkında bilgi eksikliği olduğunda, ilk ihracat faaliyetlerine komşu ülkelerle ve daha iyi bildikleri ülkelerle veya pazarlarla başladığını ileri sürmektedir. Vaka Firmasının da uluslararasılaşma sürecine hem coğrafi hem de kültürel olarak yakın ve uzun yıllara dayanan ticari ilişkilere sahip olduğu Balkan ülkelerinden başladığı, devam eden süreçte coğrafi ve psikolojik olarak daha uzak ülkelere yatırımlar yaparak kademeli bir şekilde uluslararasılaştığı gözlenmiştir. Dolayısıyla Vaka Firmasının uygulamış olduğu uluslararasılaşma süreci Uppsala Teorisinin temel yaklaşımını yansıtmaktadır.

OLI paradigmasına (Dunning, 2000) göre sahiplik avantajı ÇUŞ'ların sahip olduğu alanla ilgili uzun yıllara dayanan üretim ve iş yapma bilgisini, teknolojik üstünlükleri, organizasyon ve yönetim modellerini, ticari markalardan, dağıtım kanallarından, bilgi ve finans kaynaklarına erişimdeki üstünlükleri, işletmenin ölçek büyüklüğünden dolayı elde ettiği ucuz girdi temin edebilmeyi ve ölçek ekonomilerinden yararlanabilme imkanını nitelemektedir. Vaka Firması açısından değerlendirildiğinde de, Türkiye'de lider bir işletme olmasının yanı sıra önce komşu bölgelere ihracat ile sonrasında gerçekleştirdiği DYY'ler ile marka tanınırlığı avantajına sahip olmuş bir firmadır. Dolayısıyla Vaka Firması, gelişmekte olan ülke ÇUŞ'u olmasına karşın sahiplik avantajına sahip bir firmadır. Lokasyon açısından değerlendirildiğinde, Türkiye'ye coğrafi olarak yakın olan ülkelere ağırlıklı yatırım yaptığı görülmektedir. Vaka Firması pazar payı ve hazır müşteri ağı olduğundan lokasyon avantajına sahip ülkelere yatırımlarını gerçekleştirmektedir. İçselleştirme açısından değerlendirildiğinde ise Vaka Firmasının sahip olduğu mülkiyet üstünlüklerini piyasadaki işletmelere satmak veya kullanırmak ya da ortaklık kurmak yerine o piyasada tam sahipliği tercih ettiği görülmektedir. Dolayısıyla Vaka Firmasında, Dunning'in OLI Paradigması'nda bir işletmenin uluslararasılaşma için sahip olması gerektiğini belirttiği üç avantajı da kapsadığı görülmektedir.

Stratejik varlık arama motivasyonunu ön plana çıkaran LLL Modeli'ne göre, işletmeler, oyunun kurallarını küresel liderlerden öğrenmekte ve öğrendiklerini dünyadaki herhangi bir pazarda başarılı bir şekilde uygulamaya koymaktadır (Mathews, 2003, 2006). Gelişmekte olan çokuluslu işletmelerin başka ülkelerde şirket satın almaları için uluslararası tanınmış markalara sahip olmaktan sonra gelen en önemli neden yönetsel ve teknolojik know-how kazanma istekleri olduğu ileri sürülmektedir (Chattopadhyay vd., 2013:128). Vaka Firması açısından değerlendirildiğinde GÜ1 yatırımında Mathews LLL Modeli bakış açısı etkili olabilmektedir.

İşletme, GÜİ ekonomisinde şirket satın alarak kendi sektörünün kalbinde olabilmek ve know-how elde ederek, oradaki kendi markasını ve imajına değer katmak istemektedir. Ayrıca oradaki bağlantıları sayesinde yeni bir öğrenme sürecine girerek yeni bir teknik gerektiren üretim sürecini bünyesine kattığı görülmektedir. Bununla birlikte Vaka Firmasının uluslararasılaşma sürecinde bir Sıçrama Tahtası (Luo & Tung, 2007) hareketi algılamak mümkün görülmemektedir. Bu durum muhtemelen Vaka Firmasının bir yakalama stratejisine ihtiyacı olmaması gerçeğiyle ilgili olmaktadır. Çünkü faaliyette bulunduğu sektörde Türkiye’de lider bir işletme konumunda olmakla birlikte bölgedeki en büyük firmalardan biri olup bilgi ve donanım açısından güçlü bir firmadır. Vaka Firması, çoğunlukla daha az gelişmiş finansal piyasalara sahip daha az rekabetçi gelişmekte olan ülkelere doğru genişlediğinden, sahip olduğu bilgiyi kullanmayı amaçlamaktadır. Türkiye’de sahip olduğu bilgiyi, marka gücünü uluslararası arenada hammaddeye yakın olmak ve pazar elde etmek için kullanmakta olduğu sonucuna varılmaktadır.

Vaka Firmasının uluslararasılaşma güdüsü Luo & Wang (2012)’in bulgularını doğrular niteliktedir. Luo & Wang (2012) gelişmekte olan ülke firmalarının DYY faaliyetlerinde hem içinde buldukları ana ülkenin hem de ev sahibi ülkenin etkilerinin belirleyici olduğunu ileri sürmektedirler. Vaka Firması değerlendirildiğinde Türkiye’deki ekonomik döngüdeki riskler ve liberalleşme veya değişen ticaret rejimleri birlikte ana ülkede rekabet yoğunluğunun artması gibi nedenler DYY faaliyetlerinde önemli itici faktörler olarak görülmektedir. Ev sahibi ülke açısından değerlendirildiğinde, coğrafi mesafe, ev sahibi ülkenin AB üyeliği, Türkiye ile ev sahibi ülke arasındaki ticari ilişkiler, ev sahibi ülkedeki yasal ve politik sistem gibi faktörler DYY kararlarını yönlendirmede önemli etki yaratan çekici unsurlar olarak görülmektedir.

Uluslararasılaşma sürecinde ev sahibi ülke seçimlerine bakıldığında, gelişmekte olan bir ülke olarak Türkiye’den çıkan DYY’lerin genellikle kendisinden daha az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelere yatırım yapma eğilimi içerisinde oldukları görülmektedir (Demirbağ vd., 2010a). Çalışma bulguları göz önüne alındığında Vaka Firmasının da DYY gerçekleştiren hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelere ve genellikle bir ortak olmaksızın tek başına yatırım yapmayı tercih ettiği, sıfırdan yatırım kurmak yerine var olan firmaları satın almayı daha fazla tercih ettiği, bu seçimlerinde de pazar arayışı, hammadde arayışının ve stratejik varlık arayışı etkili olduğu görülmektedir. Makino vd. (2002), işletmelerin stratejik varlık arama ve pazar arama motivasyonları ile daha çok gelişmiş ülkeleri tercih edeceklerini öne sürerken diğer yandan kaynak arama motivasyonu ile daha çok gelişmekte olan ülkeyi tercih edeceklerini iddia etmektedir. Araştırma sonuçlarına göre, Vaka Firmasının DYY’lerinin ana motivasyonun pazar arayışı olduğu, firmaların gelişmekte olan ülkelerdeki yatırımlarında pazar arayışının yanı sıra kaynak arayışı ve verimlilik arayışının da büyük etkiye sahip olduğu sonucuna varılmaktadır. Gelişmekte olan ÇUŞ’ların mevcut kaynak tabanındaki marka, tasarım yetenekleri ve teknoloji eksikliği, onları, gelişmiş pazarlarda çokuluslu şirketlerle veya doğrudan dış yatırımlarla stratejik uluslararası satın alma yatırımları yapmaya teşvik edebilmektedir. Bu noktada gelişmiş ülkede yatırımı bulunan Vaka Firması, GÜİ gibi sektörde öncü olan bir ülkede yatırım yapma tercihinin en büyük nedeni stratejik varlık arama motivasyonu olduğu sonucuna varılmaktadır. Vaka firmasının da gelişmiş ve endüstrileşmenin yüksek olduğu ülkelerde kendilerine rekabet avantajı sağlayacak teknoloji, know-how, marka gibi stratejik varlık arayışı ile hareket ettikleri görülmektedir.

Sonuç olarak vaka firması, varlıkların kullanılması (pazar, kaynak ve etkinlik arama) motivasyonu ile gelişmekte olan ülkeleri hedeflemektedir. Varlıkların araştırılması (stratejik varlık arama) motivasyonu ile gelişmiş ülkeleri hedeflediği sonucuna varılmaktadır. Araştırma kapsamında yatırım gerçekleştirilirken en fazla varlıkların kullanılması motivasyonu ile hareket edildiği buna oranla stratejik varlık arama motivasyonunun daha az dikkate alındığı tek bir gelişmiş ülke olan GÜ1 yatırımı ile görülmektedir. Araştırılan firmanın sektörel olarak önceliklerinin bu motivasyonlar olduğu görülmektedir. Bu motivasyonlar ile gidilen lokasyonlarda aslında küresel olarak rekabet yaratabilmektedirler ancak stratejik varlıklara sahip küresel liderlerin gerisinde kalabilme riskleri içermektedir. Bu doğrultuda araştırılan Vaka Firmasının küresel liderlerin gerisinde kalmamak için daha fazla stratejik varlıklara ağırlık verilmesi gerektiği düşünülmektedir. Bu nedenle stratejik varlıklarını arttıracak ülkelerdeki firmalar ile ortaklıklar kurarak ya da bu rekabet avantajını arttıracak firmaları satın alarak bilgi birikimini arttırmasına bunun sonucu olarak da uluslararası rekabette önemli katkılar yaratabilecektir.

Çeşitli motivasyonlar ile gittiği lokasyonlar açısından transfer edilen bilgiler değerlendirildiğinde, bilgi transferi mümkün olduğu kadar merkezde geliştirilip stratejilerle birlikte işitaklere aktarıldığı yani GBT'nin TBT'ye oranla daha yoğun düzeyde olduğu görülmektedir. Bilgi düzeyi dikkate alındığında Ar-Ge ve inovasyon, lojistik tedarik zinciri yönetimi ve insan kaynakları noktasında bilgiler merkezden dağılmaktadır. Yazına göre gelişmiş ülkelerden teknoloji, Ar-Ge ve yönetim ve operasyonel uzmanlık gibi üst düzey işlevsel bilgi türlerinin aktarılması daha olası olmaktadır (Luo & Tung 2007). Gelişmiş ülkeler, bu bilgi türlerine sahip olan, bunları destekleyen ve koruyan nispeten daha gelişmiş ÇUŞ'lara, eğitimli iş gücüne ve kurumsal altyapıya sahiptir (Kedia vd., 2012:164). Ancak Vaka Firması incelendiğinde farklı sonuçlara rastlanmaktadır. GÜ1, GÜ2, GÜ3 gibi gelişmekte olan ülke konumundan teknolojik kazanımların ortaya çıktığı sonucuna varılmaktadır. Gelişmekte olan ülkeler bazında bilgi düzeyleri dikkate alındığında GOÜ3 konumundan robotik yazılım, ambalaj çözümleri, GOÜ1 ve GOÜ2 konumundan bilgi işlem teknolojileri, ürün geliştirme ve iş yapma modelleri noktasında ana merkeze bilgiler aktarıldığı görülmektedir. Varlıkların kullanılması (pazar, kaynak ve etkinlik arama) motivasyonu ile yatırım yapılan gelişmekte olan ülkelerdeki yan kuruluşlardan stratejik olarak büyük olmasa da ana şirket için önemli faydalar sağlayan etkiler ortaya çıktığı görülmektedir.

GÜ1 yatırımı dikkate alındığında tasarım ve inovasyon, ürün teknolojileri noktasında bilgilerin ana merkeze transfer edildiği sonucuna varılmaktadır. Bu noktada varlıkların araştırılması (stratejik varlık arama) motivasyonu ile yatırım yapılan gelişmiş ülkelerdeki yan kuruluşlardan, teknoloji ve Ar-Ge noktasında faydalar sağlayan etkiler ortaya çıktığı görülmektedir. Sonuçlar her ne kadar bilgilerin yoğunluklu olarak ana merkezden yan kuruluşlara doğru akış gösteriyor olsa da TBT kapsamında değerlendirildiğinde, işletme literatürünün önerdiği gibi TBT'nin yalnızca gelişmiş ülkelerden değil, aynı zamanda diğer gelişmekte olan ülkelerden de gelebileceğidir. Bunun nedeninin ev sahibi ülkenin güçlü olduğu yönlere, iş gücü niteliğine ve eğitim seviyesine bağlı olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla gelişmekte olan ülke firmalarının bilgi açısından yetersiz görüldüğüne dair yaratılan olumsuz etki tersine çevrilerek aslında gelişmekte olan ülkelerde de bilgi arama güdüsüyle DYY yapılabilmekte ve DYY bilgi açısından işletmelere önemli yararlar sağlayabilmektedir.

Ambos vd. (2006) genel merkezin TBT'den faydalanmasının, yan kuruluşların stratejik misyonuna, kaynak ülkenin ekonomik gelişimine bağlı olduğunu savunmaktadır. Çalışmamız

yan kuruluşun yer aldığı ülkeler açısından değerlendirildiğinde ekonomik gelişimin en fazla olduğu ülke olan GÜ1'den en fazla fayda sağlandığını daha sonrasında ekonomik gelişim sıralamasına göre bunu GOÜ1, GOÜ2 ve GOÜ3 takip ederek Ambos vd. (2006) çalışmasını destekler bir sonuç ortaya koymaktadır. GÜ1 konumundan elde edilen fayda değerlendirildiğinde, ana merkeze inovatif, yenilikçi olmaya zorladığı bunun yanında işletmenin marka değerini arttırarak arz kazandırdığı ve teknolojik olarak farklı üretim bilgilerini kazandırdığı sonucuna varılmaktadır. Ortaya çıkan sonuçlar doğrultusunda DYY yatırımlarından elde edilen bilgilerin diğer ülke yatırımlarında ne oranla kullanıldığı önem arz etmektedir. Şöyle ki GÜ1 yatırımından elde edilen üretim bilgisi, teknolojik bir kazanım olarak görülebilmektedir. Ancak elde edilen bilginin bir kısmının ana ülkede kullanılamaması elde edilen bilgiden sağlanan faydayı ortadan kaldırmaktadır. Ancak faaliyet gösterdiği pazar noktasında üretime geçildiğinde rakiplerine oranla en çabuk adapte olabilecek firma olarak görülmekte ve elde edilen teknolojik kazanımlar Vaka Firmasına o zaman artı bir yön katarak fayda noktasında değer yaratabilecektir. Bu noktada bilginin gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelere elde ediliyor olmasından ziyade elde edilen bilginin ne düzeyde kullanılıp kullanılmadığına dikkat edilmesi firmalara daha fazla fayda sağlayabilmektedir.

Bilgi transfer mekanizmaları değerlendirildiğinde Nair vd. (2018) geliştirmekte olan ÇUŞ'lar için, özellikle geliştirmekte olan ana pazar birimleri ile onların denizaşırı yan kuruluşları arasındaki kültürel ve örgütsel farklılıklar göz önüne alındığında, işbirlikçi bir ortam yaratmak için kişisel koordinasyon mekanizmalara sahip olmaları hem TBT'den elde edilen faydalar noktasında hem de TBT'nin kapsamı üzerinde önemli bir pozitif etkiye sahip olduğu iddia etmektedir. Vaka Firması incelendiğinde, bilgi aktarımı noktasında kişisel koordinasyon mekanizmalarından olan bire bir toplantılar, ziyaretler, ekip çalışmaları ve yönetici transferlerinin bilgiyi taşıma noktasında önemli bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmaktadır. Nonaka & Takeuchi (1995) örtük bilginin aktarımında, kişisel koordinasyon mekanizmasının en etkili mekanizma olduğunu savunmaktadır. Çalışmamız bu iddiayı destekleyerek, Vaka Firmasının aktarılması zor, teknik gerektiren bilgilerin transferinde kişisel koordinasyon mekanizmalarına ağırlık vermekte olduğunu göstermektedir. Ayrıca vaka firması incelendiğinde teknolojik tabanlı koordinasyon mekanizmaları maliyetler açısından faydalar sağladığı ortaya çıkmaktadır. Bilgi noktasında değerlendirildiğinde bu tür mekanizmalarda daha çok açık bilgi (kodlanabilir ve açıklanabilir) aktarımının daha etkin olduğu görülmektedir. Bu noktada işletmeler ve yan kuruluşlar arasında kültürel bağlam bilginin aktarılması noktasında büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle işletmelerin kültürel çalışmalar noktasında daha fazla yoğunlaşması ve sosyal etkileşimi daha fazla ön plana çıkarması bilgi transferi açısından fayda sağlayabilmektedir.

İlgili yazın (örneğin, Nair vd., 2018; Kotabe vd., 2011; Ambos vd., 2006) ile tutarlı olarak Vaka Firmasının TBT ile elde ettiği yeni iş modelleri sayesinde, zaman ve maliyet açısından faydalar sağlayarak süreçlerin iyileştirilmesine yardımcı olduğu görülmektedir. Bunun yanında global toplantılarla yan kuruluşlardan elde etmiş olduğu TBT sayesinde ürün tekliflerinin azaltılması noktasında faydalar sağladığı görülmektedir. Ayrıca GOÜ3'de ürün geliştirme açısından müşteri ile işbirliği yapma konusunda elde etmiş olduğu TBT ile yeni bir ürün geliştirme arayışındaki eksik halkayı sağlamasına yardımcı olduğu görülmektedir. GOÜ3 fabrikasındaki robotik çözümler konusunda elde etmiş olduğu TBT sayesinde teknolojik gelişimin yönlendirilmesine yardımcı olduğu ve son olarak oluşturulan platformlardan elde edilen TBT'ler sayesinde eksik bilgi süreçlerinin tamamlanması noktasında faydalar sağladığı görülmektedir.

Çalışma katkıları açısından değerlendirildiğinde, Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde baskın örgütsel form olan işletme gruplarına (holdinge) bağlı bir kuruluşun uluslararasılaşma süreçlerini derinlemesine irdeleyerek, uluslararasılaşma ve TBT literatürlerine katkı sağladığı düşünülmektedir.

Çalışmanın katkılarının yanı sıra kısıtları bulunmaktadır. İlk kısıtı, görüşmelerin Covid-19 salgını olduğu bir dönemde tek bir firmanın farklı üst kademe yöneticileriyle online görüşmeler gerçekleştirilerek yapılmasıdır. Nitel araştırma etkileşimin yüz yüze görüşmeler aracılığıyla daha iyi sağlanabildiği yönündedir. Bu doğrultuda görüşmeciler ile yüz yüze gelişmemesi, nitel araştırmanın gerekliliği olan ortam gözlemlemesi yapılamaması çalışmamız için önemli bir kısıtı teşkil etmektedir. Bir diğer kısıt ise Türkiye’de tek bir sektöre hitap eden firmayı baz alarak araştırma keşfedilmeye çalışılmaktadır. Ancak araştırmalarımız sonucunda da görülüyor ki bilgi transferleri açısından sektörel bağlam büyük bir önem teşkil etmektedir. Bu nedenle sonuçlarımızın genelleştirilebilirliğini sağlamak için daha büyük örneklemelerle gelecekteki araştırmalara ihtiyaç vardır. İlerleyen araştırmalar daha geniş alanlarda yürütülerek, daha farklı sektörlerden firmaların seçilmesi araştırmanın zenginliğini artırılabileceği ve daha genelleyebilir bulgular elde edilebileceği düşünülmektedir.

Katkı Oranı Beyanı

Araştırma Sorunsalı: Tülay İlhan Nas; Tasarım ve Dizayn: Tülay İlhan Nas; Literatür ve Yazım: Tülay İlhan Nas ve Şevval Tönel; Veri Toplama: Tülay İlhan Nas ve Şevval Tönel; Veri İşleme ve Analiz: Şevval Tönel; Analiz Yorumu: Tülay İlhan Nas ve Şevval Tönel.

Çıkar Çatışması Beyanı

Yazarların ve araştırmanın herhangi bir kurum ya da kişi ile çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Kaynakça

- Ambos, T. C., Ambos, B. & Schlegelmilch, B. B. (2006). Learning from foreign subsidiaries: An empirical investigation of headquarters’ benefits from reverse knowledge transfers. *International Business Review*, 15 (3), 294-312.
- Argote, L., Ingrassia, P., Levine, J. M. & Moreland, R. L. (2000). Knowledge transfer in organizations: Learning from the experience of others. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82 (1), 1-8.
- Ayden, Y., Demirbağ, M. & Tatoğlu, E. (2018). Market entry strategies of Turkish MNEs. *Turkish multinationals*. Springer International Publishing AG, 127–168.
- Blomkvist, K. (2012). Knowledge management in MNCs: The importance of subsidiary transfer performance. *Journal of Knowledge Management*, 16(6), 904-918.
- Borini, F. M., de Miranda Oliveira Jr, M., Silveria, F. F. & de Oliveirq Concer, R. (2012). The reverse transfer of innovation of foreign subsidiaries of Brazilian multinationals. *European Management Journal*, 30 (3), 219-231.
- Can, E. & Utlü, N. (2018). Gelişmekte olan ülkelerin çokuluslu işletmelerinin uluslararasılaşma teorileri: Bir literatür taraması. *Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (2), 50-69.
- Chattopadhyay, A., Batra, A. & Özsoy, A. (2013). Gelişmekte olan pazarların yeni çokulusluları. Rota Yayın Yapım, İstanbul.

- Ciabuschi, F., Kong, L. & Su, C. (2017). Knowledge sourcing from advanced markets subsidiaries: Political embeddedness and reverse knowledge transfer barriers in emerging-market multinationals. *Industrial and Corporate Change*, 26 (2), 311-332.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry research design choosing among five approaches*, Sage, London.
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press, United States of America.
- DeMarrais, K., B. (2004). Qualitative interview studies: Learning through experience. K.B. DeMarrais ve S.D. Lapan (Ed.), *Foundations for research*, (51- 68), Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Demirbağ, M., Tatoğlu, E. & Glaister, K. W., (2010a). Institutional and transaction cost determinants of Turkish MNEs' location choice. *International Marketing Review*, 27 (3), 272-294.
- Deng, P. (2013). Chinese outward direct investment research: Theoretical integration and recommendations. *Management and Organization Review*, 9 (3), 513-539.
- Di Minin, A. & Zhang, J. (2010). An exploratory study on international R&D strategies of Chinese companies in Europe. *Review of Policy Research*, 27 (4), 433-455.
- Dobrai, K. (2012). Knowledge transfer in multinational companies – evidence from Hungary. *Acta Polytechnica Hungarica*, 9(3), 149-161.
- Driffield, N., Love, J. H. & Yang, Y. (2016). Reverse international knowledge transfer in the MNE: (Where) does affiliate performance boost parent performance? *Research Policy*, 45 (2), 491-506.
- 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. (2000). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*, 9 (2), 163-190.
- Dunning, J. H., Kim, C. & Park, D. (2007). Old wine in new bottles: A comparison of emerging market TNCs today and developed country TNCs thirty years ago. 1-33, <https://www.oxfordtmd.org/sites/default/files/SLPTMD-WP-011.pdf>. (Erişim Tarihi 15.04.2021).
- Dunning, J. H. & Lundan, S. M. (2008a). *Multinational enterprises and the global economy*. Edward Elgar Publishing, Birleşik Krallık.
- Eden, L. (2009). Letter from the editor-in-chief: Reverse knowledge transfers, culture clashes and going international. *Journal of International Business Studies*, 40 (2), 177-180.
- Eisenhardt, K. M., Graebner, M. E. & Sonenshein, S. (2016). Grand challenges and inductive methods: Rigor without rigor mortis. *Academy of Management Journal*, 59 (4), 1113-1123.
- Eisenhardt, K. M. & Graebner, Melissa E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50 (1), 25-32.
- Fang, S.-C., Yang, C. W. & Hsu, W. Y. (2013). Inter-organizational knowledge transfer: The perspective of knowledge governance. *Journal of Knowledge Management*, 17 (6) 943-957.
- Flick, U. (2014). *The SAGE handbook of qualitative data analysis*. Sage, Los Angeles.
- Grosse, R. (1996). International technology transfer in services. *Journal of International Business Studies*, 27 (4), 781-800.
- Honigmann, J. J. (1982) Sampling in ethnographic fieldwork. R.G. Burgess (Ed.), *Field Research: A Sourcebook and Field Manual*, (79-90), Ailen & Unwin, Londra.
- İhan-Nas, T., Okan, T., Düzgün, A. & Çam, H. (2020). Türkiye'den dışarıya yapılan DYY'lerin giriş stratejilerinin belirleyicileri üzerine bir araştırma: Uluslararasılaşma kuramları bakış açısı. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 11 (3), 592-614.

- İnce, M. & Oktay, E. (2006). Bilginin bir stratejik güç olarak önemi ve örgütlerde bilgi yönetimi. Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, 10 (9) , 15-29.
- İraz, R. & Yıldırım, E. (2004). İşletmelerde stratejik bilgi yönetiminin yenilikçi faaliyetlerin sürdürülebilirliğine etkisi. SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 4 (8), 79-95.
- Jimenez, D. J., Martinez-Costa, M. & Sanz-Valle, R. (2014). Innovation, organizational learning orientation and reverse knowledge transfer in multinationals companies. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 12 (1), 47-55.
- Jimenez, D., Martinez-Costa, M. & Sanz-Valle, R. (2020). Reverse knowledge transfer and innovation in MNCs. *European Journal of Innovation Management*, 23(4), 629-648.
- Johanson, J. & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm-a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8 (1), 23-32.
- Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12 (3), 305-323.
- Kedia, B., Gaffney, N. & Clampit, J. (2012). EMNEs and knowledge-seeking FDI. *Management International Review*, 52 (2), 155-173.
- Kogut, C. S. & Mello, R. D. C. (2018). Reverse knowledge transfer on emerging market multinationals: A case study of the largest private bank in Latin America. *Latin American Business Review*, 19 (1), 77-103.
- Kotabe, M., Jiang, C. X. & Murray, J. Y. (2011). Managerial ties, knowledge acquisition, realized absorptive capacity and new product market performance of emerging multinational companies: A case of China. *Journal of World Business*, 46 (2), 166-176.
- Liu, X. (2013). Bridging knowledge gaps: Returnees and reverse knowledge spillovers from Chinese local firms to foreign firms. *Management International Review*, 54 (2), 253-276.
- Lord, M. D. & Ranft, A. L. (2000). Organizational learning about new international markets: Exploring the internal transfer of local market knowledge. *Journal of International Business Studies*, 31, 573-589.
- Lu, J., Liu, X. & Wang, H. (2010). Motives for outward FDI of Chinese private firms firm resources, industry dynamics and government policies. *Management and Organization Review*, 7(2), 223-248.
- Luo, Y. & Tung, R. L. (2007). International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective. *Journal of International Business Studies*, 38 (4), 481-498.
- Luo, Y. & Wang, S. L. (2012). Foreign direct investment strategies by developing country multinationals: A diagnostic model for home country effects. *Global Strategy Journal*, 2 (3), 44-261.
- Makino, S., Lau, C. M. & Yeh, R. S. (2002). Asset-exploitation versus asset-seeking: Implications for location choice of foreign direct investment from newly industrialized economies. *Journal of International Business Studies*, 33 (3), 403-421.
- Mathews, J. A. (2003). Competitive dynamics and economic learning: an extended resource-based view. *Industrial and Corporate Change*, 12 (1), 115-145.
- Mathews, J. A. (2006). Dragon multinationals: New players in 21st century globalization. *Asia Pacific Journal of Management*, 23 (1), 5-27.
- McGuinness, M., Demirbağ, M. & Bandara, S. (2013). Towards a multi-perspective model of reverse knowledge transfer in multinational enterprises: A case study of coats PLC. *European Management Journal*, 31 (2), 179-195.

- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Miao, Y., Choe, S. & Song, J. (2011). Transferring subsidiary knowledge in the global learning context. *Journal of Knowledge Management*, 15 (3), 478-496.
- Michailova, S. & Mustaffa, Z. (2012). Subsidiary knowledge flows in multinational corporations: Research accomplishments, gaps and opportunities. *Journal of World Business*, 47 (3), 383-396.
- Mudambi, R., Piscitello, L. & Rabbiosi, L. (2014). Reverse knowledge transfer in MNEs: Subsidiary innovativeness and entry modes. *Long Range Planning*, 47 (1-2), 49-63.
- Mudambi, R. & Navarra, P. (2004). Is knowledge power? Knowledge flows, subsidiary power and rent-seeking within MNCs. *Journal of International Business Studies*, 35 (5), 385-406.
- Nair, S. R., Demirbağ, M. & Mellahi, K. (2015). Reverse knowledge transfer from overseas acquisitions: A survey of Indian MNEs. *Management International Review*, 55 (2), 277-301.
- Nair, S. R., Demirbağ, M. & Mellahi, K. (2016). Reverse knowledge transfer in emerging market multinationals: The Indian context. *International Business Review*, 25 (1), 152-164.
- Nair, S. R., Demirbağ, M., Mellahi, K. & Pillai, K. G. (2018). Do parent units benefit from reverse knowledge transfer? *British Journal of Management*, 29 (3), 428-444.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press, New York.
- Nooshinfard, F. & Anaraki Nemati, L. (2014). Success factors of inter-organizational knowledge sharing: A proposed framework. *The Electronic Library*, 32 (2), 239-261.
- Özdemir, M. (2010). Nitel veri analizi: Sosyal bilimlerde yöntem bilim sorunsalı üzerine bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (1), 323-343.
- Peng, Z. (2016). Towards a framework of reverse knowledge transfer by emerging economy multinationals: Evidence from Chinese MNE subsidiaries in the United States. *Thunderbird International Business Review*, 59 (3), 349-366.
- Rabbiosi, L. (2011). Subsidiary roles and reverse knowledge transfer: An investigation of the effects of coordination mechanism. *Journal of International Management*, 17 (2), 97-113.
- Saray, M. O. (2011). Doğrudan yabancı yatırımlar – istihdam ilişkisi: Türkiye örneği. *Maliye Dergisi*, 161, 381-403.
- Subaşı, M. & Okumuş, K. (2017). Bir araştırma yöntemi olarak durum çalışması. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21 (2), 419-426.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17 (52), 27-43.
- Şahin-Tan, K. & Mert, K. (2014). Türkiye'deki işletme gruplarının uluslararasılaşma motivasyonunun lokasyon ve giriş stratejisi üzerindeki etkisi. *TİSK Akademi*, 9 (18), 74- 97.
- Şahin, K., Tatoğlu, E., Mert, K., Kaplan, T. & Gölgeci, İ. (2022). Internationalization of Turkish business groups: Motives and institutional context. *International Journal of Emerging Markets*.
- Türken, S. (2018). Gelişmekte olan piyasalarda çeşitlendirme ve uluslararasılaşma stratejilerinin işletme grubu düzeyinde incelenmesi: Doğu Grubu örneği. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), 7-43.
- Tavani-Najafi, Z., Giroud, A. & Sinkovics, R. R. (2012). Mediating effects in reverse knowledge transfer processes. *Management International Review*, 52 (3), 461-488.
- Ulaş, D. (2009). *Küreselleşme sürecinde dışa açılma stratejileri*. Nobel Yayın Dağıtım, 1. Basım, Ankara.

- Van, W. R., Jansen, J. J. P. & Lyles, M. A. (2008). Inter- and intra-organizational knowledge transfer: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences. *Journal of Management Studies*, 45, 830-853.
- Wang, L. (2016). Knowledge transfer in multinational enterprises: Intra-firm and inter- firm perspectives (unpublished PhD Thesis). Southern New Hampshire University.
- Yang, Q., Mudambi, R. & Meyer, K. E. (2008). Conventional and reverse knowledge flows in multinational corporations. *Journal of Management*, 34 (5), 882-902.
- Yaprak, A. & Karademir, B. (2010). the internationalization of emerging market business groups: An integrated literature review. *International Marketing Review*, 27 (2), 245-262.
- Yıldırım, A. & Simsek, H. (2018). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. 11. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Yin, R. K. (2003). Case study research: Design and methods. Sage Publications, London.
- Zack, M. H. (1999). Developing a knowledge strategy. *California Management Review*, 41 (3), 125-145.