

---

# Yıldız

## Sosyal Bilimler Enstitüsü

### Dergisi

(2018) Cilt 02, Sayı 02, s. 50-69

---

## Gelişmekte Olan Ülkelerin Çokuluslu İşletmelerinin Uluslararasılaşma Teorileri: Bir Literatür Taraması

Esin Can<sup>a</sup>

Nilay Utlu<sup>b</sup>

---

### Özet

Günümüzde gelişmekte olan ülkelerde doğan çokuluslu işletmelerin(GOÜÇUI) uluslararasılaşma süreçleri, ulusal ve uluslararası alanda sağladığı ekonomik büyüme ve kalkınma dolayısıyla dikkat çekmektedir. Bugüne kadar gelişmiş ülkelerin uluslararasılaşma süreçleri üzerinde yapılan araştırmalar yoğunluk göstermiş, günümüzde ise gelişmekte olan ülkelerin uluslararasılaşma süreçleri ağırlıklı olarak incelenmeye başlanmıştır. 2018 yılında, T.C. Ekonomi Bakanlığı tarafından sunulan "Yurtdışı Yatırım Anketi Sonuçları" raporuna göre, gelişmekte olan ülke ekonomilerinin 2017'de gerçekleştirdiği yurtdışı yatırımlar, bir önceki seneye göre %59 oranında artarak 40milyar\$'a ulaştığı belirtilmiştir. Ayrıca UNCTAD Dünya Yatırım Raporu'nda(2016), yurtdışına en çok yatırım yapan ilk 20 ekonomi içinde 6 adet gelişmekte olan ülke yer aldığını bildirilmiştir. Araştırmanın amacı, bugüne kadar yapılan uluslararasılaşma teorilerini ele alan çalışmalarını incelemek ve bu teorilerin GOÜÇUI'lerin uluslararasılaşma süreçleri için önemini ortaya koymaktır. Araştırmada, gelişmekte olan ülke piyasası, çokuluslu işletme kavramlarının tanımlarına yer verilmiş ve daha önceden ortaya konulmuş uluslararasılaşma teorileri bir arada toplanarak, bu teoriler GOÜÇUI'lerin uluslararasılaşma sürecinde sahip olduğu avantajlar doğrultusunda geliştirilmiştir. Araştırma, GOÜÇUI'lerin yurt dışı yatırımlarının başlatılma zamanı, pazar seçimi ve giriş şekillerini açıklayan uluslararasılaşma teorilerini bir araya getirerek gelecekte yapılacak araştırmalar için teorik bir derleme niteliği taşımaktadır.

### Anahtar Kelimeler

Gelişmekte Olan Ülke  
Çokuluslu İşletme  
Uluslararasılaşma Teorileri

### Makale Hakkında

Gönderim Tarihi: 10.07.2018

Kabul Tarihi: 14.09.2018

Elektronik Yayım Tarihi: 21.12.2018

---

<sup>a</sup> Prof. Dr., Yıldız Teknik Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon ABD.

<sup>b</sup> Dr., Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi.

## The Internationalization Theories of The Emerging Market Multinational Companies: A Literature Review

### Abstract

Nowadays, the internationalization process of emerging market multinational companies (EMNCs) draw attention for providing economic growth and development in national and international field. Until today, the internationalization process of developed country companies are examined, nowadays EMNCs have begun to be studied extensively. According to "Foreign Investment Survey Results" report submitted by T.R. Ministry of Economy in 2018, foreign investment in emerging countries' economy in 2017 has increased by 59% to \$40 billion compared to previous year. It's also reported in the UNCTAD World Investment Report (2016) that there are 6 emerging countries among the top 20 economies that invest the most abroad. Aim of this study is to collect the studies that deal with the EMNCs' internationalization theories that have been made up to now and to show their importance for EMNCs' internationalization process. In study, definition of emerging market, multinational companies' concepts are given; internationalization theories were gathered together and these theories were developed in line with the advantages of EMNCs. This study is a theoretical compilation for future research by gathering the theories of internationalization that explain the start time, market selection and entry forms of EMNCs' foreign investments.

### Keywords

Emerging Market  
Multinational Company  
Internationalization Theories

### About Article

Sending Date: 10.07.2018  
Acceptance Date: 14.09.2018  
Electronic Issue Date: 21.12.2018

### GİRİŞ

Gelişmekte olan ülkeler, hükümet politikaları tarafından, ekonomik büyüme hızında iyileştirmelerin yapıldığı, henüz gelişimini tamamlayamadığı için geçiş ekonomilerine sahip piyasalar olarak kabul edilir (Arnold & Quelch, 1998, s. 8) (Hoskisson, Eden, Lau, & Wright, 2000, s. 249) (Çavuşgil, 1997, s. 87). Bu piyasalarda doğan işletmelerin, ülkelerindeki ekonomik ve politik istikrarsızlığa rağmen, uluslararasılaşma süreçleri dikkat çekici olarak değerlendirilmektedir. Nitekim 2018 yılında, T.C. Ekonomi Bakanlığı tarafından sunulan "Yurtdışı Yatırım Anketi Sonuçları" raporuna göre, gelişmekte olan ülke piyasalarının 2017 yılında gerçekleştirdiği yurtdışı yatırımlarının %59 oranında artarak 40 milyar \$'a ulaştığı, en çok yurtdışı yatırım yapan ülkelerin ise Rusya (36 milyar \$), Azerbaycan (2,6 milyar \$), Kazakistan (0,8 milyar \$), Gürcistan (0,3 milyar \$) ve Sırbistan (0,1 milyar \$) olduğu belirtilmiştir. Ayrıca, UNCTAD Dünya Yatırım Raporu'nda (2016), yurtdışına en çok yatırım yapan ilk 20 ekonomi içinde 6 adet gelişmekte olan ülkenin yer aldığı ve bunların sırasıyla,

Çin, Hong-Kong, Singapur, Kore Cumhuriyeti, Rusya Federasyonu, Şili olduğu kaydedilmiştir.

Gelişmekte olan ülkelerin uluslararasılaşma süreçlerinde, uluslararası ticaret ve sermaye hareketlerini gerçekleştiren ÇUI'lerin rolü yadsınamaz. ÇUI'ler, birden fazla ülkede gelir getiren aktif değerlere sahip olan veya bunları kontrol eden dolayısıyla ana ülke dışında mal ve hizmet üreten işletmelerdir (Dunning & Lundan, 2008, s. 3). ÇUI'ler, uluslararasılaşma süreçlerinde, sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmak için, ev sahibi ülkelerdeki mevcut birçok avantajı analiz eder. Bu avantajların neler olabileceğine dair araştırmacıların geliştirdiği teoriler, GOÜÇUI'lerin uluslararasılaşmalarında bir yol haritası niteliği taşımaktadır.

Araştırmada öncelikle gelişmekte olan ülke piyasası, çokuluslu işletme kavramlarının tanımlarına yer verilmiş, ardından GOÜÇUI'lerin uluslararasılaşma teorileri işletme, ev sahibi ülke, işletme ve ev sahibi ülke avantajları çerçevesinde incelenmiş, sonuç bölümünde ise yorum ve değerlendirme yapılmıştır. Bu araştırma, Corley ve Gioia'nın (2011) makalesinde belirtilen teorik katkı boyutlarından "bilimsel fayda"yı işaret etmektedir. Söz konusu makalede, "bilimsel fayda" yaratan çalışmalarda amaç, daha önceden ortaya konulmuş kavramların veya fikrin özgünlüğünü geliştirerek test edilmesi için ilerleme ortamı yaratmaktır (Corley & Gioia, 2011, s. 17-18). Buradan hareketle, bu araştırma, gelecek araştırmalar için, GOÜÇUI'lerin uluslararasılaşma süreçlerinde test edilmesi için teorik bir derleme sunmaktadır.

## GELİŞMEKTE OLAN ÜLKE PİYASALARI

Gelişmekte olan ülke piyasaları kavramı ilk kez Dünya Bankası Grubu'nun Uluslararası Finans Kurumu (WBG-IFC) tarafından 1981'de gelişen hisse senedi piyasalarını tanımlamak için kullanılmıştır (Aybar & Thirunavukkarasu, 2005, s. 21). Bu dönemden sonra araştırmacılar ve uluslararası örgütler tarafından geniş ölçüde kullanılmıştır.

Gelişmekte olan ülke piyasalarını açıklamada henüz ortak bir tanımlama kabul edilmemişken, genelde ülkelerin ekonomisini değerlendirmede bazı değişkenlerin altı çizilir. Bu değişkenlerden birincisi, kişi başına düşen ortalama Gayri Safi Yurtiçi Hasıla (GSYİH) ya da tarımsal ve endüstriyel/ticari faaliyetler arasındaki nispi dengeyi gösteren ekonomik gelişme olduğu söylenebilir (Arnold & Quelch, 1998, s. 8). Ayrıca ülkelerin gelişmişlik seviyeleri hakkında Dünya Bankası (WB), ülkeleri 4 şekilde gelir gruplarına (yüksek gelir-high income, üst orta gelir-upper middle income, alt orta gelir-lower middle income, düşük gelir-low income) göre sınıflandırmıştır. Buna göre ülkelerin kişi başına düşen GSMH'sı, 995\$ az ise, düşük gelirli; 996\$-3,895\$ arasında ise, alt orta gelirli; 3,896-12,055\$ arasında ise, üst orta gelirli; 12,0556\$ yukarısında ise yüksek gelirli ülkeler olarak sınıflandırılır. Dolayısıyla bu sınıflandırmada düşük gelirli, gelişmemiş ülkeler; alt orta gelirli ve üst orta gelirli, gelişmekte olan ülkeler; yüksek gelirli ise gelişmiş ülkeler olarak kabul edilir (World Bank, 2017). İkincisi, ekonomik büyüme hızı, yani GSYİH'nın büyüme hızıdır. Bir ülkenin sahip olduğu ekonomik büyüme hızı, aynı zamanda yurt dışındaki yatırımcılar için cazip büyüme oranlarına sahip "gelişmekte olan piyasalar" anlamına gelir. Üçüncüsü ise, ülkedeki piyasa yönetim sistemi ve özellikle o ülkede serbest piyasa sisteminin genişlemesi ve istikrarıdır. Eğer bir ülke, komuta ekonomisinden serbestleşme sürecine geçtiyse, o ülke ekonomisi için geçiş ekonomisi (transition economy) tabiri kullanılır (Arnold & Quelch, 1998,

s. 8). Mevcut tanımlar ve uzun vadede piyasaların genel durumlarının tutarsızlığı göz önüne alındığında “gelişmekte olan ülke piyasaları” tanımlamasında bu değişkenler ön plana çıkabilir.

Gelişmekte olan ülkeler, düşük veya orta-yüksek gelire sahip, serbest piyasa mekanizmalarını destekleyen ekonomik politikaları daha geniş alanda uygulayan ve endüstriyel ekonomiler tarafından elde edilene göre daha yüksek büyüme hızını gösteren piyasalardır (Hoskisson, Eden, Lau, & Wright, 2000, s. 249). Dolayısıyla gelişmekte olan ülke piyasaları, gelişme döneminde gösterdiği ekonomik potansiyelinden dolayı her zaman ilgi çekici iş alanları olarak görülür (Çavuşgil, 1997, s. 87).

Oakley ve Garforth'a (1985) göre, ülkelerin gelişmişlik seviyesini; ekonomik gelişme, sosyal gelişme ve insani gelişme göstergeleriyle de değerlendirmek mümkündür. Ekonomik gelişme, kişi başına düşen GSMH, gelir dağılımı, işsizlik oranları, verimlilik gibi konuları değerlendirir. Sosyal gelişme, bir ülkenin sosyal yaşam koşullarını iyileştirmesi için sağlık, eğitim, altyapı, şehirleşme ve çevre sorunları gibi konularda hizmet yönünün ağır bastığı konuları değerlendirir. İnsani gelişme ise, bir ülkenin yaşam uzunluğu için sağlık standartlarını, okur-yazarlık oranı için eğitim standartlarını, yaşam kalitesi için refah standartlarını değerlendirir (Oakley & Garforth, 1985, s. 2). Nitekim Oakley ve Garforth'un (1985) çalışmasında belirttiği insani gelişme göstergesi sonraki yıllarda Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) için gelişmişlik seviyesi olarak değerlendirilmiştir.

Gelişmekte olan ülke isimlerine bakıldığında birçok uluslararası örgüt tarafından farklı yayınlandığı görülür. Bunun sebebi, daha önce de belirtildiği gibi uluslararası örgütlerin henüz gelişmekte olan ülke piyasaları için ortak bir tanımlı kullanmadığından kaynaklanır. Örneğin WB, ülkelerin gelişmişlik seviyesinin kişi başına düşen GSMH ile değerlendirirken; UNDP, ülkelerin gelişmişlik seviyesi “insani gelişme” olarak ele alır. İnsani gelişme ile ilgili gelişmiş göstergesi olarak, UNDP 1990 yılından bu yana her yıl İnsani Gelişme Endeksi-IGE (Human Development Index-HDI) yayınlamaktadır. İnsani gelişmenin hedefi, ülkelerin yaşam standartlarını yükseltmektir. İnsani gelişmenin temel yaklaşımında, ulusların asıl zenginliği insandır (Mihçı & Mihçı, 2003, s. 27). Buna göre şimdiki ve gelecekteki insanların kapasitelerinin en iyi şekilde geliştirilmesi ve sağlanan kapasitenin ekonomik, sosyal, siyasal, kültürel alanlarda değerlendirilmesi gerekmektedir (UNDP, 2016, s. 29).

*Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı'nda (UNDP); gelişmekte olan ülkeler için yüksek insani gelişme ve orta insani gelişme kavramları kullanılmıştır. Yüksek insani gelişmede yüksek değerden azalan değere göre; Belarus, Umman, Barbados, Uruguay, Bulgaristan, Kazakistan, Bahamalar, Malezya, Palau, Panama, Antigua ve Barbuda, Seyşeller, Mauritius, Trinidad ve Tobago, Kosta Rika, Sırbistan, Küba, İran, Gürcistan, Türkiye, Venezüella, Sri Lanka, Saint Kitts ve Nevis, Arnavutluk, Lübnan, Meksika, Azerbaycan, Brezilya, Grenada, Bosna-Hersek, Eski Yugoslav Makedonya Cumhuriyeti, Cezayir, Ermenistan, Ukrayna, Ürdün, Peru, Tayland, Ekvador, Çin, Fiji, Moğalistan, Saint Lucia, Jamaika, Kolombiya, Dominika, Surinam, Tunus, Dominik Cumhuriyeti, Saint Vincent ve Grenadinler, Tonga, Libya, Belize, Samoa, Maldizler, Özbekistan ülkeleri sıralanırken; orta insani gelişmede yüksek değerden azalan değere göre, Moldova, Botsvana, Gabon, Paraguay, Mısır, Türkmenistan, Endonezya, Filistin Devleti, Vietnam, Filipinler, El Salvador, Bolivya, Güney Afrika, Kırgızistan, Irak, Yeşil Burun Adaları, Fas, Nikaragua, Guatemala, Namibya, Guyana, Mikronezya, Tacikistan, Honduras, Hindistan, Butan, Doğu Timor, Vanuatu,*

Kongo, Ekvator Ginesi Kiribati, Lao Demokratik Halk Cumhuriyeti, Bangladeş, Gana, Zambiya, Sao Tome ve Principe, Kamboçya, Nepal, Myanmar, Kenya, Pakistan ülkeleri sıralanır (UNDP, 2016, s. 22-24).

*Dünya Bankası'nda (WB)*; gelişmekte olan ülkeler için üst orta gelir grubu ve alt orta gelir grubu kavramları kullanılmıştır. Üst orta gelir grubunda alfabetik sıraya göre; Amerikan Samoası, Arjantin, Arnavutluk, Azerbeycan, Aziz Vincent ve Grenadinler, Belarus, Belize, Bosna Hersek, Botsvana, Brezilya, Bulgaristan, Cezayir, Çin, Dominik Cumhuriyeti, Dominika, Ekvador, Ekvator Ginesi, Fiji, Gabon, Grenada, Guyana, Güney Afrika, Hırvatistan, Irak, İran İslam Cumhuriyeti, Jamaika, Karadağ, Kazakistan, Kolombiya, Kosta Rika, Küba, Libya, Lucia, Lübnan, Makedonya (FYR) Maldivler, Malezya, Marşal Adaları, Mauritius, Meksika, Namibya, Nauru, Panama, Paraguay, Peru, Romanya, Rusya Federasyonu, Samoa, Sırbistan, Surinam, Tayland, Tonga, Tuvalu, Türkiye, Türkmenistan, Venezuela (Bolivar Cumhuriyeti) ülkeleri gösterilirken; alt orta gelir grubunda ise alfabetik sıraya göre, Angora, Bangladeş, Batı Şeria ve Gazze, Bolivya, Butan, Cabo Verde, Cibuti, El Salvador, Endonezya, Ermenistan, Fas, Fildişi Sahili, Filipinler, Gana, Guatemala, Gürcistan, Hindistan, Honduras, Kamboçya, Kamerun, Kenya, Kırgız Cumhuriyeti, Kiribati, Kongo Cumhuriyeti, Kosova, Lao Demokratik Halk Cumhuriyeti, Lesotho, Mısır Arap Cumhuriyeti, Mikronezya Fed. Sts., Moğolistan, Moldova, Moritanya, Myanmar, Nijerya, Nikaragua, Özbekistan, Pakistan, Papua Yeni Gine, Sao Tomé ve Principe, Solomon Adaları, Sri Lanka, Sudan, Suriye Arap Cumhuriyeti, Svaziland, Tacikistan, Timor-Leste, Tunus, Ukrayna, Ürdün, Vanuatu, Vietnam, Yemen Arap Cumhuriyeti, Zambiya ülkeleri gösterilir (World Bank, 2017).

Gelişmekte olan ülke piyasaları için literatür ve uluslararası örgütler tarafından farklı görüşler sunulsa da; insanların yaşam kalitesi için refah standartlarının değerlendirildiği, ekonomik büyüme hızında iyileştirmelerin hükümet politikaları tarafından yapılan, henüz gelişimini tamamlayamadığı için yabancı yatırımlar için cazip fırsatlar yaratabilecek geçiş ekonomilerine sahip piyasalar olarak tanımlanabilir.

## ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN TANIMI

1980'li yılların başında sermaye hareketlerinin serbestleşip küresel ekonominin ivme kazanması, piyasa ekonomisinin gelişmesine, uluslararası üretimin ve doğrudan yabancı yatırımların artmasına neden olmuştur. Bu hareketlilik gelişmekte olan ülkelerin ihtiyacı olan sermayeyi doğrudan yabancı yatırımlar yoluyla karşılamalarına fırsat vermiştir. Dolayısıyla, küresel ekonomi içinde bulunan birçok işletmenin farklı ülkelere yatırım yapması "Çokuluslu İşletmeler" kavramını ortaya çıkarmıştır (Kaymakçı, 2013, s. 226).

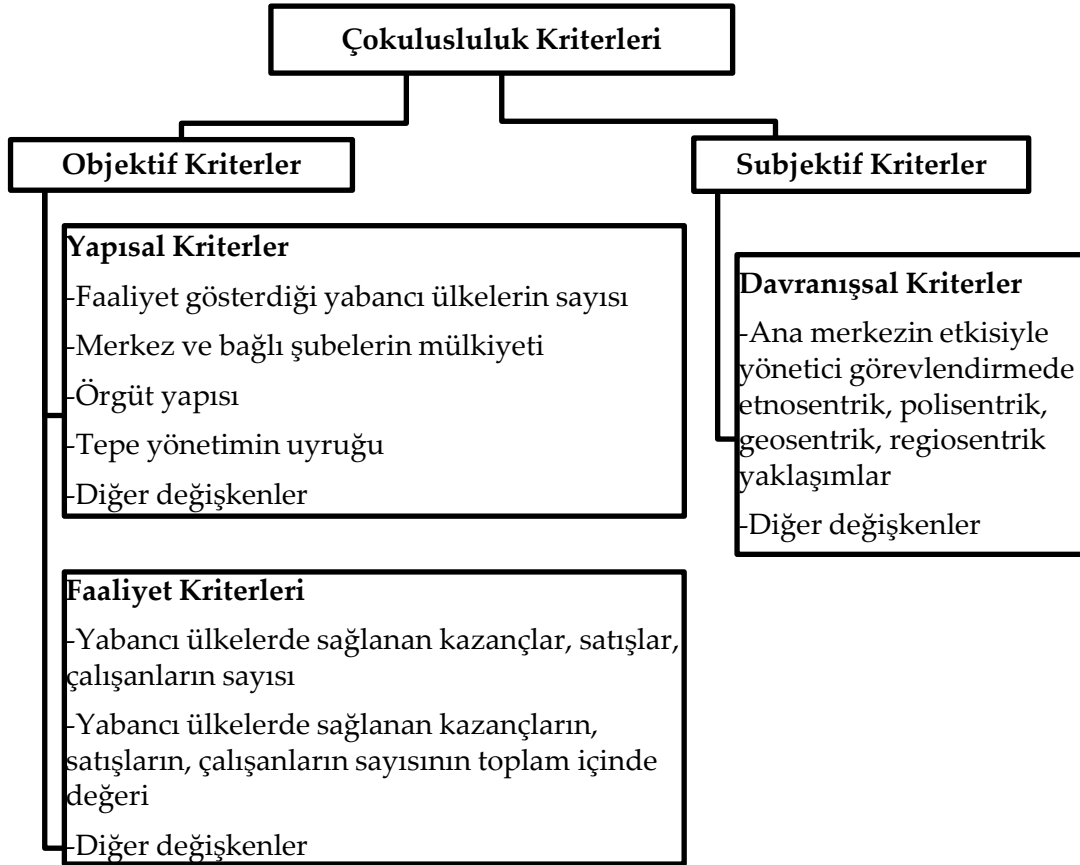
ÇUİ'lerin literatürdeki tanımları incelendiğinde; iki veya daha fazla ülkede mülkiyeti kısmen veya tamamen kendisine ait, kendi işletme stratejilerini tüm bağlı kuruluşlarında ve şubelerinde uygulayarak üretim ve pazarlama faaliyetlerini yürüten işletmeler (Can, 2012, s. 9); doğrudan yabancı yatırımlarla (foreign direct investment) ilgilenen, birden fazla ülkede gelir getiren aktif değerlere sahip olan veya bunları kontrol eden dolayısıyla ana ülke dışında mal ve hizmet üreten işletmeler (Dunning & Lundan, 2008, s. 3) olduğu ifade edilmiştir. ÇUİ'ler, merkez ve yavru işletmelerden oluşan bir bütündür. Burada dikkat edilmesi gereken özellik ise, bir işletmenin ÇUİ olabilmesi için ana işletmenin yabancı

ülkelere asgari yatırım oranı, toplam varlıkların %10'u ve/veya yukarı seviyesinde (UNCTAD, 1999, s. 465) olması gerekliliğidir.

Bir işletmenin sadece yurtdışına ticaret veya yabancı firmalara aracı olarak hizmet yapması onun ÇÜİ olduğu anlamına gelmez. Bir işletmenin çokulusluluk derecesini değerlendirmenin birçok yolu vardır. Eğer bir işletme;

- Yabancı ülkelerde birçok yabancı bağlı ortaklık veya iştiraklere sahipse,
- Dünya çapında birçok farklı ülkede faaliyet gösteriyorsa,
- Toplam varlık, gelir ve karlarının yüksekliği, işletmenin yaptığı yurtdışı faaliyetlerden gelen varlık, gelir ve kar oranlarıyla ilgiliyse,
- Çalışanları, paydaşları, sahipleri ve yöneticileri farklı birçok ülkelerdence,
- Sadece satış ofislerinde değil, yurtdışı faaliyetlerinde üretim, araştırma ve geliştirme yönünden çok daha hırslıysa, söz konusu işletmenin çokulusluluk derecesinin arttığı söylenebilir (Dunning & Lundan, 2008, s. 3).

İşletmelerin çokuluslu olmasıyla ilgili temel kriterler aşağıdaki Şekil 1'de gösterilmiştir.



Şekil 1: Çokulusluluk ile İlgili Temel Kriterler (Ronen, 1986, s. 14)

Ronen (1986), çokuluslulukta yapısal kriterler ile işletmelerin faaliyet gösterdiği ev sahibi ülkelerin sayısına, ev sahibi ülkelerdeki şubelerin mülkiyetine, örgüt yapısına ve tepe yönetimdekilerin uyruğu gibi değişkenleri işaret ederken; faaliyet kriterleri ile işletmelerin ev sahibi ülkelerdeki satışlarına, kazançlarına, çalışan sayısına ve bu değerlerin toplam içindeki oranına dikkat çekmiştir. Ronen' e (1986) göre çokuluslu işletmelerde farklı

kültürlerden gelen çalışanların etkili bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla yönetim kadrosunun kimlerden oluşacağına dair doğru kararlar alınmalıdır. Davranışsal kriterlerde geçen etnosentrik, polisentrik, regiosentrik, geosentrik yaklaşımlar ile bu konuya dikkat çekmektedir. Etnosentrik yaklaşımda yöneticiler ev sahibi ülkeden seçilirken; polisentrik yaklaşımda, yatırımın yapıldığı ev sahibi ülkeden seçilir; geosentrik yaklaşımda, ana ülke ve ev sahibi ülke dışında kalan üçüncü bir ülkeden seçilirken; regiosentrik ise yine üçüncü ülkeden ancak aynı bölgeden (Örn; Avrupa ya da Asya bölgesi gibi) seçilebilir. Ronen (1986), geliştirdiği objektif ve subjektif kriterler ile işletmelerin ÇUI olup olmadıkları konusunda temel bir değerlendirme sunmaktadır.

ÇUI'ler, dünya çapında girişimler olarak görülür. Küreselleşmeye yön veren ve küreselleşmenin en önemli aktörü olan ÇUI'ler, birden fazla ülkede sürekli personeliyle tek bir ülke yönetiminin tamamıyla kontrolünde olan işletmelerdir (Kinsey, 1998, s. 212). Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere, ÇUI'ler, genel merkezi tek bir yerde olup, dünyanın her yerinde koordine edilen bağlı şirketler aracılığıyla faaliyet gösteren büyük işletmelerdir. Dolayısıyla ÇUI'ler, merkez işletme dışında, birden çok ülkede mülkiyeti tamamen veya kısmen kendisine ait yavru işletmelerinde kendi işletme stratejileri olan üretim ve pazarlama faaliyetlerini yürüten dolayısıyla birden fazla ülkeden aktif getiri kazanan büyük işletmeler olarak tanımlanabilir.

ÇUI'lerin tanımlarından bahsettikten sonra, İngilizcede Emerging Market Multinational Companies (EMNCs) olarak geçen gelişmekte olan ülke çokuluslu işletmelerin (GOÜÇUI), uluslararasılaşma süreçlerini daha iyi anlayabilmek için araştırmacılar tarafından ortaya konulan uluslararasılaşma teorileri incelenmiştir. Ana ülkesi gelişmekte olan ülke olan işletmelerin çokuluslu işletme olma yolunda nasıl bir süreç izlediği bu teoriler çerçevesinde değerlendirilmiştir.

## **GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELERİN ÇOKULUSLU İŞLETMELERİNİN ULUSLARARASILAŞMA TEORİLERİ**

ÇUI'lerin uluslararasılaşma süreçlerini inceleyen ve bu süreçteki gelişimlerine yön veren faktörleri değerlendirmek için araştırmacılar tarafından çeşitli teoriler öne sürülmüştür. Söz konusu teoriler bu çalışmada, GOÜÇUI'lerin yurt dışı yatırımının başlatılma zamanından, pazar seçimi ve giriş şekillerinin nasıl bir süreçte ilerlediği çerçevesinde değerlendirilmiştir. GOÜÇUI'lerin uluslararasılaşma teorileri, araştırmacılarıyla Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1'de de görüldüğü gibi, bu çalışmada GOÜÇUI'lerin teorileri üç kategoride ve onların alt başlıkları halinde incelenmiştir. Birinci kategori, çokulusluluk sürecinde rekabet avantajına odaklanan teorilerde yer alan uppsala modeli, yenilik modeli, girişimci yaklaşım, kaynak temelli yaklaşım; ikinci kategori, ev sahipliği yapan ülkelerdeki avantajlara odaklanan teorilerde yer alan dengesizlik ve sıçrama tahtası yaklaşımı, bağlantı & avantaj & öğrenme teorisi, şebeke ağ modeli; üçüncü kategori ise, hem işletme hem de ev sahipliği yapan ülke açısından var olan avantajlara odaklanan teorilerde yer alan çift şebeke ağ modeli, küresel doğan işletmeler teorisi, eklettik paradigma modeli, yatırım geliştirme yolu modelidir.

**Tablo 1:** Gelişmekte Olan Ülke Çokuluslu İşletmelerin Uluslararasılaşma Teorileri (Sakr & Jordaan, 2016, s. 5-14)

	ULUSLARARASILAŞMA TEORİLERİ	ARAŞTIRMACILAR
İşletme Avantajları Teorileri	Uppsala Modeli	Johanson ve Weidersheim-Paul (1975), Johanson ve Vahlne (1977), Andersen (1993), Çavuşgil ve Knight (1996), Erkutlu ve Eryiğit (2001).
	Yenilik Modeli	Bilkey ve Tesar (1977), Çavuşgil (1980), Reid (1981), Czinkota (1982), Andersen (1993), Çavuşgil ve Knight (1996).
	Girişimci Yaklaşım	Wai ve Yeung (2002), Sakr ve Jordaan (2016).
	Kaynak Temelli Yaklaşım	Barney (1991).
Ev Sahibi Ülke Avantajları Teorileri	Dengesizlik ve Sıçrama Tahtası Yaklaşımı	Moon ve Roehl'e (2001), Yadong ve Tung (2007), Sakr ve Jordaan (2016).
	Bağlantı, Avantaj, Öğrenme Teorisi	Mathew (2006).
	Şebeke Ağ Modeli	Johanson ve Mattson'a (1988), Coviello ve Martin (1999), Zain ve Ng (2006), Sakr ve Jordaan (2016).
İşletme ve Ev Sahibi Ülke Avantajları Teorileri	Çift Şebeke Ağ Modeli	Zanfei (2007).
	Küresel Doğan İşletmeler Teorisi	Çavuşgil ve Knight (1996), Rasmussen ve Madsen (2002), Oviatt ve McDougall (2005), Sakr ve Jordaan (2016).
	Eklektik Paradigma Modeli	Dunning (1988).
	Yatırım Geliştirme Yolu Modeli	Buckley ve Castro (1998), Narula ve Dunning (2000).



## İşletme Avantajları Teorileri

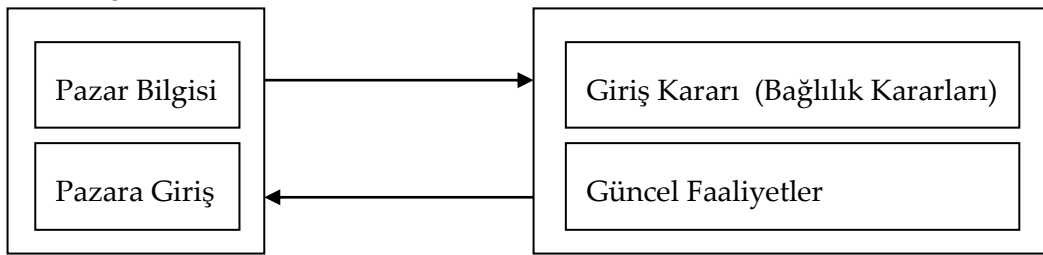
İşletme avantajları teorileri, GOÜÇÜİ'lerin yurtdışına genişlerken hedeflenen pazarda faaliyet gösteren rakip işletmelerden üstün sahip oldukları rekabet avantajları konusuna odaklanır. Söz konusu rekabet avantajı işletmeye özgü olan mülkiyet ve mülkiyeti olmayan avantajlar olarak ikiye ayrılır. Mülkiyet avantajlarında, işletmenin sahip olduğu patent ve markadan; mülkiyeti olmayan avantajlarında ise, know-how üretim süreci, yönetim yapıları, iş ilişkisi ağlarından bahsedilir (Andreff & Balcet, 2013, s. 12). Rekabet avantajına sahip olmanın bu çeşitliliği, GOÜÇÜİ'lerin uluslararasılaşma süreçlerini açıklamaya yardımcı teorileri geliştirmiştir. Bu teoriler, uppsala modeli, yenilik modeli, girişimci yaklaşım, kaynak temelli yaklaşımdır (Sakr & Jordaan, 2016, s. 6).

### Uppsala Modeli

Johanson ve Weidersheim-Paul (1975), Johanson ve Vahlne (1977) tarafından geliştirilen uppsala modeli, işletmelerin dış piyasalara girişinde birbirini takip eden dört aşamalı sürecinden bahseder (Çavuşgil & Knight, 1996, s. 13) (Andersen, 1993, s. 210).

1. Aşama: Düzenli olmayan ihracat faaliyetleri
2. Aşama: Bağımsız temsilci aracılığıyla ihracat
3. Aşama: Dış ülkelerde açılan satış bürolarıyla yapılan ihracat
4. Aşama: Yurt dışı üretim/imalat

Johanson ve Vahlne'ne göre (1977), uluslararasılaşma sürecinin yavaş ve aşamalı olması, işletmelerin çevreye ve değişen yeni koşullara uyum göstermeye çalışmasından kaynaklanır (Çavuşgil & Knight, 1996, s. 13). Nitekim uppsala modelinde, işletmeler dış pazarları tecrübeleriyle öğrenir. İşletmeler, bilgi sahibi olmadığı dış pazarlara kaynak aktarmadan önce, yeterli tecrübe kazanmak ister. Bu yüzden düzenli olmayan ihracat faaliyetleriyle dış pazara giriş stratejisini izler. Daha sonra deneysel bilgi düzeyleri arttıkça, daha fazla kaynak sağlayarak yurtdışında üretim faaliyetlerine başlayabilir. Bu da uluslararasılaşma sürecinin uzamasına neden olur.



Şekil 2: Uppsala Modelinde Uluslararasılaşma Süreci (Johanson & Vahlne, 1977, s. 26)

Uppsala modelinde, uluslararasılaşma sürecinde elde edilen tecrübeye dayalı bilgi, geleneksel uluslararası dış pazarlara giriş bilgisinden daha kıymetlidir (Erkutlu & Eryiğit, 2001, s. 157). İşletmeler dış pazarlara girerken uluslararası işletmecilik bilgisinin yanı sıra hedef pazar bilgisine de sahip olmalıdır. Pazar bilgisi de yaşanan tecrübelerle elde edilir. Kazanılan bilgiler işletme pazarını genişletebileceği gibi, bir pazardan diğer pazara da taşınabilir. Bu çerçeveye göre "yaparak öğrenme", pazar bilgisini elde etmek için tek mekanizma olarak görülür.

Ayrıca Johanson ve Vahlne (1977), uppsala modelini açıklarken “psikolojik yakınlık faktörü”nden de bahsetmiştir. Buna göre işletmeler uluslararasılaşma sürecinde kültür, dil, gelenek ve politik sistemler olarak kendilerine yakın olan yerleri tercih eder (Johanson & Vahlne, 1977, s. 24). Dolayısıyla uppsala modelindeki temel fikir, işletmeler yabancı pazarlarda yeni iş bilgisi kazanıp bu bilgileri geliştirdikçe, sahip oldukları ve kontrol ettikleri kaynakların büyüklüğünü geniş ölçüde yoğunlaştırır. Böylelikle işletmelerin sahip oldukları bilgi yoğunluğu doğrultusunda uluslararasılaşma modeli ve hızı önemli ölçüde etkilenir. Uppsala modelinde, işletmelerin uluslararasılaşması birbirini takip eden aşamalarla sistematik şekilde gelişen bir süreç olarak değerlendirilir.

### Yenilik Modeli

İşletmelerin çokulusluluk sürecini açıklayan bir diğer model ise yenilik modelidir. Yenilik modelinde tıpkı uppsala modeli gibi işletmelerin uluslararasılaşma süreci aşamalıdır ve pazar seçiminde psikolojik yakınlık faktörünün etkilidir. İşletmeler yurtdışında daha fazla tecrübe kazandıkça “psikolojik mesafe” azalır. Ancak uppsala modelinden farklı olarak uluslararasılaşma süreci yönetimde bir yenilik kararı olarak görülür (Çavuşgil & Knight, 1996, s. 14).

Uluslararasılaşma sürecini yenilik modeli olarak benimseyen birçok araştırmacı aşamaları farklı ele almıştır (Andersen, 1993, s. 213). Bilkey ve Tesar’a göre (1977) uluslararasılaşma dört aşamalı süreçten geçer; bunlar sırasıyla, yönetim ihracatla ilgilenmez, yönetim ihracat yapmaya meyilli ancak aktif bir çaba göstermez, yönetim ihracatın yapılabilirliğini aktif olarak araştırır, işletme tecrübe edinmek için psikolojik olarak yakın gördüğü ülkelerde ihracata başlar ve son olarak işletme tecrübeli bir ihracatçıdır. Bu süreç Çavuşgil’ e göre (1980) beş aşamalıdır; “yerel pazarlama” ile işletme yalnızca kendi ana ülkesinde satış yapar, “ihracat öncesi” ile işletme bilgi araştırır ve ihracatın yapılabilirliğini değerlendirir, “ihracat deneme” ile işletme psikolojik olarak yakın gördüğü ülkelerde sınırlı ihracata başlar, “aktif ihracat” ile birçok yeni ülkeye satış hacmini arttırarak doğrudan ihracat yapar ve son olarak “ihracata odaklanma” ile işletme sınırlı kaynakların dağıtımını için yerel pazarla dış pazar arasında kesin seçimler yapar. Reid’e göre (1981) beş aşamalı olup; işletmeler uluslararasılaşma sürecinde ihracatın farkında olmadığından ihtiyaçları anlamada ve fırsatları görmede problem yaşar, sonrasında ihracata meyilli olarak motivasyon, davranış, inançlar ve ihracat hakkında beklentilere sahip olur, ihracat denemesi ile sınırlı ihracattan edinilen kişisel tecrübe edinir, ihracatı değerlendirerek ihracattan elde edilen sonuçlara değer verir ve son olarak ihracatı kabullenme aşamasıyla ihracatı kabul eder veya reddeder. Bu Süreç Czinkota’ya göre (1982) altı aşamalı olup; tamamıyla ilgisiz işletme, kısmen ilgili işletme, ihracat yapan işletme, tecrübe eden işletme, tecrübeli küçük ihracatçı işletme ve tecrübeli büyük ihracatçı işletme olarak karşımıza çıkar.

Araştırmacıların ele aldığı aşamalardaki dikkat çeken ortak özellik, işletmelerin hedef pazar hakkında deneyimsel bilgi edindikten sonra bir sonraki aşamaya geçip ya da geçmemesidir. Böylelikle işletmeler, risk düzeyi en az olan dış pazara giriş faaliyetlerinden ihracat ile yabancı pazarları tanır ve her aşamada gösterdiği başarı ile uluslararasılaşma gerçekleşir.

### **Girişimci Yaklaşım**

Girişimci yaklaşım, uluslararasılaşma sürecinde üst yönetimin veya girişimcinin rolünü vurgular. Uluslararasılaşma sürecinde, üst yönetim veya girişimci, küresel odaklı stratejiler benimseyerek, uluslararası iş topluluklarıyla ağlar kurarak, keşfederek, dış yatırım fırsatlarını görerek, dış iştirakleri yöneterek etkili bir rol oynayabilir (Sakr & Jordaan, 2016, s. 7). Sınırların ötesinde girişimci faaliyetlerinde bulunan üst düzey yönetici grubuna “uluslarötesi girişimci” (transnational entrepreneurs) adı verilir. Uluslarötesi girişimciler, ev sahibi ülkelerde yatırım engellerini aşabilen aynı zamanda kültürel ve sosyal alanlarda kuvvetli iletişim becerilerine sahip girişimcilerdir (Wai & Yeung, 2002, s. 30). Dolayısıyla uluslarötesi girişimci, dış ülkelerde faaliyetleri saptayan ve sürdüren, stratejik girişimlerde bulunan, risk alabilen sosyal aktörlerdir. Uluslarötesi girişimcinin aynı anda gerçekleştirmesi gereken üç görevi vardır. Birinci görevi, farklı pazarlardaki ekonomik faaliyetleri kontrol etmek; ikinci görevi, işletme yatırımlarını yaratıcı ve yenilikçi bakış açısıyla dağıtarak sınırlar ötesinde kaynakları stratejik yönetmek; üçüncü görevi ise, dış yatırım fırsatlarını keşfetmek ve bunlardan faydalanmaktır (Wai & Yeung, 2002, s. 37). Uluslarötesi girişimci, dış ekonomik faaliyetlerde bulunarak bilgi ve deneyim kazanan aşamalı bir uluslararasılaşma süreci izler (Sakr & Jordaan, 2016, s. 8). Tıpkı uppsala ve yenilik modellerinde olduğu gibi girişimci yaklaşımında da uluslararasılaşma süreci yavaş ve aşamalıdır.

### **Kaynak Temelli Yaklaşım**

Kaynak temelli yaklaşıma göre, eğer işletmeler sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacak stratejik kaynaklara sahipse yurtdışı yatırım yapmaya meyilli olur. İşletmeler için stratejik kaynak temin etme zaman alıcı olacağından uluslararasılaşma süreci yavaş ilerler (Barney, 1991, s. 101). Kaynak temelli yaklaşımda kaynakların heterojen ve firmalar arası hareketsiz olduğu varsayılır. İşletme kaynakları, işletmelerin sahip oldukları varlıklar, yetenekler, örgütsel süreçler, işletme özellikleri, bilgi ve tecrübelerdir. İşletme kaynakları temelde üç ana grupta toplanır. Bunlar, fiziki kaynaklar (üretim teknolojisi, hammadde ve ekipman), insan kaynakları (bilgi ve tecrübe) ve örgütsel kaynaklardır (yönetimsel ve kurumsal yapı) (Barney, 1991, s. 101). Bir işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmesi için sahip olduğu kaynakların birtakım özelliklerde olması gerekir. Barney'e (1991) göre belirli dört özelliği taşıyan kaynaklardan stratejik kaynak olarak bahsedilir.

- Değerli: Kaynakların verimlilik geliştirme stratejileri uygulamak için işletmeye imkan vermesidir. İşletmenin kaynakları değerli olduğunda rekabet avantajı sağlayabilir (Barney, 1991, s. 106).
- Nadir: Kaynakların çok sayıda işletmede olmamasıdır. İşletmenin değerli kaynakları nadir olduğunda rekabet avantajı sağlayabilir (Barney, 1991, s. 106).
- Taklit edilemez: Nedensel bulanıklık, tarihsel özgünlük, sosyal karmaşıklık gibi izolasyon mekanizmaları varsa o kaynak tam olarak taklit edilemez. Değerli ve nadir olan kaynaklar taklit edilemediğinde rekabet avantajı sağlayabilir (Barney, 1991, s. 107).
- İkame edilemez: Bir kaynağın yerine başka bir kaynak konulamamasıdır. Değerli, nadir ve taklit edilemeyen kaynaklar ikame edilemediğinde rekabet avantajı sağlayabilir (Barney, 1991, s. 111).

Kaynak temelli yaklaşıma göre, işletmenin sahip olduğu kaynakların sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması için, değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez olması

gerekir. İşletmelerin bu özellikteki stratejik kaynaklara sahip olması uluslararasılaşma sürecinde etkili bir rol oynayacaktır.

### **Ev Sahibi Ülke Avantajları Teorileri**

GOÜÇÜİ'ler genellikle ana ülkelerinde sahip olabilecekleri rekabet avantajlarından yoksun olduğundan uluslararasılaşma sürecini başlatmak için ev sahibi ülkede rekabet avantajı sağlayacak arayışlara girer. Ev sahibi ülkelerde bulunan avantajlar, gelişmekte olan çokuluslu işletmeler için uluslararasılaşma sürecini başlatmada tetikleyici olur (Andreff & Balcet, 2013, s. 11). Bu görüşü benimseyen ev sahibi ülke avantajları başlığında üç teori vardır. Bunlar, Dengesizlik ve Sıçrama Tahtası Yaklaşımı, Bağlantı (linkage), Avantaj (leverage), Öğrenme (learning) LLL Teorisi, Şebeke Ağ Modeli (Sakr & Jordaan, 2016, s. 9).

#### **Dengesizlik ve Sıçrama Tahtası Yaklaşımı**

Dengesizlik ve sıçrama tahtası yaklaşımına göre, GOÜÇÜİ'ler, uluslararasılaşma sürecini başlatırken yapacağı doğrudan yabancı yatırım için ev sahibi ülkeleri, trampfen ya da sıçrama tahtası olarak düşünür (Sakr & Jordaan, 2016, s. 9). Yadong ve Tung (2007) tarafından geliştirilen bu yaklaşımda, GOÜÇÜİ'lerin sıçrama tahtası yaklaşımını benimsemesinin nedenlerini şu şekilde sıralar (Yadong & Tung, 2007, s. 489):

- Rekabet zayıflıklarını telafi etmek
- Geç kalma dezavantajını ortadan kaldırmak
- Küresel rakiplere karşı saldırı yapmak
- Gelişmiş pazarlardaki ticaret engellerini atlamak
- Yerli kurumsal ve pazar kısıtlamaları azaltmak
- Ana ülke hükümetlerinden ayrıcalıklı destek almak
- Diğer gelişmekte olan ülkelerle rekabet edebilmek

Yadong ve Tung'a (2007) göre, sıçrama tahtası yaklaşımını benimseyen bir işletmenin uluslararasılaşma süreci yavaş ve aşamalı değil, sıçramalıdır (Yadong & Tung, 2007, s. 490). GOÜÇÜİ'ler, sanayileşmiş ekonomilerden daha hızlı uluslararasılaşma sürecine girer. Bunun nedeni ise, GOÜÇÜİ'ler, aşamalı bir süreçten ziyade ancak sıçrayarak uluslararasılaşma sürecine girebileceğidir. Çünkü GOÜÇÜİ'ler, hızlı uluslararasılaşma sürecini girerek dış pazarları keşfeder ve bu da onları sanayileşmiş ekonomilerde devasa satın almalara motive eder.

Sıçrama tahtasının dengesizlikle bahsedilmesinin nedeni, bu yaklaşımda hem avantaj hem de dezavantaj yani dengesizliğin olmasıdır (Moon & Roehl, 2001, s. 200). Moon ve Roehl'e (2001) göre, GOÜÇÜİ'ler, sahip oldukları mülkiyet (ileri teknoloji, know-how, marka, patent vs.) dezavantajlarını geliştirerek karlılık arttırmak isteyebilir. Dolayısıyla bu yaklaşımda, sahip olunan mülkiyet dezavantajları, yurt dışı yatırım yaparak elde edeceği mülkiyet avantajları kadar önemlidir.

#### **Bağlantı, Avantaj ve Öğrenme Teorisi**

Bağlantı (linkage), avantaj (leverage), öğrenme (learning) LLL teorisi, Mathew (2006) tarafından GOÜÇÜİ'lerin uluslararasılaşma sürecini tanımlamak için geliştirilmiştir. Bu teoride, GOÜÇÜİ'ler, uluslararasılaşma sürecinin hızlı olmasından "dragon (ejderha) multinationals" olarak tanımlanır (Mathews, 2006, s. 5). Ejderha işletmelerin üç özelliği

vardır; bağlantı, avantaj ve öğrenme (Mathews, 2006, s. 18-20). Bağlantı, GOÜÇUİ'lerin yerel piyasada bulamadığı kaynakları elde etmek, uluslararası pazardaki riskleri ve belirsizlikleri azaltmak için birincil araçtır. İşletmeler, dış pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerle bağlantılarını çeşitli yollarla kurabilir; birleşme, ortak girişim, küresel değer zincirinde katılım gibi. Çünkü yurtiçinde yeteri kadar kaynağa sahip olamayan ÇUİ'ler, yurtdışındaki bu girişimlerle yabancı şirketlerden yol haritası edinir, bilgi sahibi olur, kaynaklara erişim sağlar. İkinci özellik olan avantaj, yabancı ortaklar arasında bağlantıların kurulmasının doğrudan bir sonucu olarak dış kaynaklara erişebilirliktir. İşletmeler bir defa bağlantı kurduğunda, kaynak ve maliyet avantajlarını kullanarak avantaj elde eder, küresel kaynaklardan faydalanır. Burada dış kaynakların kolay taklit ve transfer edilebilir olduğu kabul edilir. Üçüncü özellik olan öğrenme ise, avantaj ve avantaj süreçlerinin uygulaması sonucu oluşur. Dolayısıyla uluslararasılaşma süreci olarak, bu teoride "önce bağlantı kur, sonra bu bağlantıları kullanarak öğren" stratejisi vurgulanmıştır.

### **Şebeke Ağ Modeli**

Şebeke ağ modeline göre, işletmelerin uluslararasılaşması ağırlıklı olarak içinde bulunduğu şebeke ağına bağlıdır. Bir şebeke ağı, aynı işi yapan işletmelerin birbirlerine bağlı oluşturdukları örgütler arası ilişkiler kümesidir (Sakr & Jordaan, 2016, s. 10). Bu tür ilişkilerin veya şebeke ağın oluşturulması çaba gerektiren ve zaman alıcı olduğu kabul edilir. İşletmelerin üst yöneticilerinin ya da çalışanlarının, müşteri, tedarikçi, dağıtıcı, rakip, banka, aile, arkadaş, herhangi bir kurum ya da kuruluşla olan ilişkileri uluslararasılaşmasına olanak sağlayan faktörler olarak görülür. İşletmelerin uluslararasılaşmasında örgütsel sınırı formel ve informal ilişkilerle belirler (Coviello & Martin, 1999, s. 44). Şebeke ağı modelinde bahsedilen ilişkiler ağı, uluslararasılaşmada işletmeleri motive eder ve onlara destek verir. (Zain & Ng, 2006, s. 186) Ayrıca kurulan ilişkiler ağı kapsamında, işletmeler, uluslararası pazarlar hakkında güvenilir bilgiler elde eder. Ancak Johanson ve Mattson'a (1988) göre, şebeke ağ modelinde, işletmelerin yabancı pazarlardaki işletmeler ile ileriye ya da geriye doğru ağlar kurması, örgütler arası bağımlı ilişkilerin çıkmasına neden olur. Bu durum, işletmelerin yeteneklerini değiştirebilme kabiliyetini kısıtlar ve zaman alıcı bir uluslararasılaşma sürecine yol açar.

Sonuçta, şebeke ağ modeli ile bağlantı, avantaj, öğrenme (LLL) teorisine göre iş dünyasında şebeke ağları kurmak çok önemlidir. Her iki yaklaşım da şebeke ağlarının, işletmelerin kaynak temin etmesinde yardımcı olacağını söyler. Ancak bağlantı, avantaj, öğrenme teorisinde işletmelerin çokuluslu olması şebeke ağ modeline göre daha erken olması beklenir. Şebeke ağ modelinde işletmelerin çokuluslu olması birikimli ve zaman alıcı bir süreçtir.

### **İşletme ve Ev Sahibi Ülke Avantajları Teorileri**

İşletme ve ev sahibi ülke avantajları teorileri, yukarıda sayılan teorilerden daha tutarlı ve kapsamlı olarak kabul edilir. Çünkü hem işletmenin sahip olduğu kaynakları kullanma, hem de ev sahibi ülkedeki kaynaklara erişim imkanı açısından avantajlardan bahseder. İşletme ve ev sahibi ülke avantajları başlığında dört teori vardır. Bunlar, Çift Şebeke Ağ Modeli, Küresel Doğan İşletmeler Teorisi, Eklektik Paradigma Modeli, Yatırım Geliştirme Yolu Modelidir (Sakr & Jordaan, 2016, s. 10-14).

### Çift Şebeke Ağ Modeli

Çift şebeke ağ modeline göre, GOÜÇÜ'lerin uluslararasılaşma sürecindeki bağlantıları iki kategoride incelenir: iç ve dış şebeke ağları. İç şebeke ağ, çokuluslu işletmelerin iç birimleri (bağlı kuruluşlar ve genel merkez) arasında karşılıklı bağımlılık ilişkileridir. İç şebeke ağ, çokuluslu işletme içindeki bilgi ve teknoloji gibi kaynakların dolaşımından sorumludur. İç şebeke ağında, merkez işletme, sahip olduğu kendi kaynakları dışında, ek kaynak ve bilgilere erişmek için bağlı diğer kurum ve kuruluşlarla şebeke ağları oluşturur. Dış şebeke ağı ise, yalnızca işletmeye bağlı kurum ve kuruluşlarla değil, işletmenin dışında kalan (üniversiteler, araştırma ve düşünce kuruluşları gibi) kurum ve kuruluşlardan oluşturulan şebeke ağını kapsar. İç ve dış şebeke ağı birbirinden ayrı düşünülemez. İç şebeke ağının genişlemesiyle dış şebeke ağı da genişler (Zanfei, 2007, s. 19). Örneğin, ÇÜİ'ler ortaklık anlaşmalarıyla, dış şebeke ağlarını genişletebilirken; satın alma anlaşmaları ile merkez ve yabancı bağlı kuruluşlar arasındaki bağımlı ilişkiden dolayı iç şebeke ağlarını genişletebilir. Sonuçta iç ve dış şebeke ağlarının oluşturulmasını esas olan çift şebeke ağ modelinde, uluslararasılaşma süreci zaman alıcıdır.

### Küresel Doğan İşletmeler Teorisi

İngilizcede "Born Global", "International New Venture", "Global Start-ups", "Infant Multinational Corporations", "Leapfrogging Firms" olarak çeşitli isimlerle geçen küresel doğan işletmeler teorisinde, işletmeler, uluslararası pazarlara geleneksel teorilerde bahsedilen aşamalardan geçmeden kısa bir sürede girer (Rasmussen & Madsen, 2002, s. 13). Küresel doğan işletmeler, başlangıcından itibaren çeşitli ülkelere ürünlerini satan ve ev sahibi ülkelerin kaynaklarını kullanarak rekabet avantajı sağlayan ticari örgütlerdir (Oviatt & McDougall, 2005, s. 31). Başka bir tanıma göre, kuruluşlarından kısa bir süre sonra uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren küçük ve teknoloji yönelimli işletmeler olarak yorumlanır (Çavuşgil & Knight, 1996, s. 11). Küresel doğan işletmelerin özellikleri şu şekildedir (Çavuşgil & Knight, 1996, s. 18):

- Birden fazla ülkenin kaynaklarına (işgücü, malzeme, finansman, zaman gibi) bağımlı olduğundan kökeni ulusal değil uluslararasıdır. Yönetim işletmenin kuruluşundan beri tüm dünyayı kendi pazarı olarak görür.
- Kuruluşlarının iki yılı içinde ihracat faaliyetleri başlar, tam üretimin en az %25'ini ihraç etme eğilimindedir.
- Ortalama yıllık satışları 100milyon doları geçmeyen küçük işletmelerdir.
- Küresel doğan işletmelerin çoğu aktif girişimcilerden oluşur. Yeni bir süreç, buluş ya da teknoloji sonucunda ortaya çıkar.
- Benzersiz bir ürün fikri ya da iş usulü geliştirmek için üstün teknolojiye başvurabilir.
- Küresel doğan işletmelerin ürünlerinin çoğu endüstride kullanılan değerli ürünlerdir.

Küresel doğan işletmeler dört çeşittir. Bu dört çeşidin tespiti için, işletmelerin faaliyette buldukları ülke sayısı ile değer zinciri faaliyetlerindeki koordinasyona bakılır. Bunlar (Oviatt & McDougall, 2005, s. 37):

1. İthalat/İhracat ile Başlayanlar: Faaliyet bulunulan az sayıda ülke, ülkeler arası koordine edilmiş az sayıda faaliyet.
2. Çokuluslu Ticaret Yapanlar: Faaliyette bulunulan çok sayıda ülke, ülkeler arası koordine edilmiş az sayıda faaliyet.

3. Belirli Bir Coğrafyaya Odaklanarak Başlayanlar: Faaliyette bulunulan az sayıda ülke, ülkeler arası koordine edilmiş çok sayıda faaliyet.
4. Küresel Başlayanlar: Faaliyette bulunulan çok sayıda ülke, ülkeler arası koordine edilmiş çok sayıda faaliyet.

Küresel doğan işletmeler ile ilgili yapılan çalışmalarda, yurtdışına hızlıca açılmalarına etki eden çok sayıda faktörün olduğunu gösterir. Bu faktörler, daha net anlaşılabilmesi için üç özelliğe gruplandırılmıştır (Madsen & Servais, 1997, s. 581). Bunlar; işletme özellikleri (sahip olunan ürün, teknoloji gibi), çevre özellikleri (hükümet politikaları, dış pazar bilgi ulaşılabilirliği, pazardaki rekabet durumu gibi) ve kilit karar vericilerin özellikleridir (üst yönetim vizyonu gibi). Dolayısıyla, geleneksel teorilerden farklı olarak küresel doğan işletmeler, sahip oldukları farklı özellikler ile küçük ama başlangıcından itibaren dünyanın her yanına yayılarak uluslararasılaşma sürecine hızlıca giren işletmeler olarak kabul edilir.

### **Eklektik Paradigma**

İngilizcede "OLI Paradigm" olarak da bilinen eklektik paradigma, Dunning tarafından önceki teorilerin derlemesinden oluşturulmuştur, bu yüzden teori yerine paradigma kavramı kullanılır. Eklektik paradigmaya göre, işletmeler, önce kendi iç pazarında çalışmalı ve daha sonra küresel pazarlara doğru ilerlemelidir. İşletmeler, küresel pazarlarda rekabet edebilmek için belirli avantajlara sahip olmalıdır. Bunlar (Dunning, 1988, s. 2-5):

1. Mülkiyet (O-Ownership) Avantajı: İşletmelerin kendilerine özgü birtakım özelliklere sahip olması. Burada, yönetim becerisi, yenilik kapasitesi, tanınmış markalara sahip olma, önemli iş süreçlerine sahip olma gibi avantajlardan bahsedilir.
2. Konum (L-Location) Avantajı: İşletmeye göre dış pazarların yerel pazarlardan daha iyi olması. Burada, pazarın büyüklüğü, ucuz üretim faktörlerinin mevcudiyeti gibi avantajlardan bahsedilir.
3. İçselleştirme (I-Internalisation) Avantajı: İşletmenin sahip olduğu avantajları başka bir işletmeye satmak yerine içselleştirmesinin daha karlı olması. Burada, diğer işletmelerle görüşme ve araştırma maliyetlerinden kaçınma, yapılan anlaşmaların bozulması ihtimalinde doğacak maliyetlerden kaçınma, tedarikçilerin kontrolü gibi avantajlardan bahsedilir.

Bu durumda, eklektik paradigmaya göre, işletme ve ev sahibi ülke açısından sahip olunan avantajlara bütüncül bir bakış açısı getiren "OLI" şartlarının gerçekleşmesiyle, işletmeler uluslararasılaşma sürecine başlayacaktır. Mülkiyet avantajı bulunmayan işletmeler için ihracatın daha uygun olduğu, konum ve içselleştirme avantajı bulunmayan işletmeler için ise lisans anlaşmaları ya da franchising anlaşmalarının daha uygun olacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla eklektik paradigmada mülkiyet avantajı, işletmelerin çokuluslu olmak için sahip olmaları gereken ön koşul iken; konum ve içselleştirme avantajları, işletmelerin dış pazara giriş stratejisini belirleyecek avantajlar olarak görülür.

### **Yatırım Geliştirme Yolu Modeli**

Eklektik paradigma, işletmelerin uluslararasılaşma sürecine hangi koşullarda başladığını ele alırken, yatırım geliştirme yolu modeli de bu sürecin nasıl ilerlediğini ele alır, yani eklektik paradigmaya dinamik bir yapı kazandırır. Yatırım geliştirme yolu modeli, bir ülkenin gelişmişlik seviyesi ile o ülkenin net dış yatırımları (dışarıya doğru DYY – içeriye

doğru DYY = Net DYY) arasında ilişki olduğundan bahseder. Yani bir ülke geliştikçe, yerel ve yabancı işletmelerin şartları değişecek, bu da dışarıya ve içeriye doğru DYY'yi etkileyecektir (Buckley & Castro, 1998, s. 1-2). Dışarıya doğru DYY seviyesi, içeriye doğru DYY seviyesi, net DYY seviyesi ve ülkenin ekonomik gelişme durumunu gösteren aşamalarla, dışarıya doğru DYY'leri geliştirme modeli, şu şekilde ifade edilir (Narula & Dunning, 2000, s. 32):

1. Aşama: Dışarıya ve içeriye doğru DYY'ye önem verilmez. Net DYY sıfır seviyededir. Mülkiyet ve konum avantajlarından yoksun ekonomik gelişme vardır. Dışarıya doğru DYY, kaynak arayan yatırımlardır.
2. Aşama: Dışarıya doğru DYY çok sınırlıdır. İçeriye doğru DYY önemli ölçüde artar. Net DYY negatif seviyededir. Zayıf mülkiyet avantajı ve konum avantajında iyileşmiş ekonomik gelişme vardır. Dışarıya doğru DYY, kaynak arayan yatırımlardır.
3. Aşama: Dışarıya doğru DYY önemli ölçüde artar. İçeriye doğru DYY'nin artma oranı azalır. Net DYY, içeriye doğru DYY artma oranı arttıkça negatif seviyeye gelir. Mülkiyet ve konum avantajları açısından iyileşme gösteren ekonomik gelişme vardır. Dışarıya doğru DYY, kaynak ve pazar arayan yatırımlardır.
4. Aşama: Dışarıya doğru DYY artmaya devam eder. İçeriye doğru DYY'nin artma oranı azalır. Net DYY, pozitif seviyeye gelir. Mülkiyet ve konum avantajları açısından önemli ölçüde iyileşme gösteren ekonomik gelişme vardır. Dışarıya doğru DYY, pazar ve verimlilik arayan ve kaynaklarını arttıran yatırımlardır.
5. Aşama: Dışarıya doğru DYY yüksek seviyededir. İçeriye doğru DYY yüksek seviyededir. Net DYY, sıfır seviyesi etrafında döner. Gelişmiş ülkelere liderlik eden ekonomik gelişme vardır. Dışarıya doğru DYY, pazar ve verimlilik arayan ve kaynaklarını arttıran yatırımlardır.

## SONUÇ

GOÜÇÜİ'ler, ana ülkesi gelişmekte ülkeler arasında sayılan, birden çok ülkede mülkiyeti tamamen veya kısmen kendisine ait yavru işletmelerinde üretim ve pazarlama faaliyetlerini yürüten dolayısıyla, birden fazla ülkeden aktif getiri kazanan, büyük işletmelerdir. GOÜÇÜİ'lerin uluslararasılaşma süreçlerini daha önceden ortaya konan teorilerle incelemek mümkündür. Bu çalışmada, GOÜÇÜİ'lerin uluslararasılaşma teorileri sahip olunan avantajlar bakımından üç başlıkta toplanır. Bunlar, işletme, ev sahibi ülke, işletme ve ev sahibi ülke avantajları teorileridir. İşletme avantajları teorilerinde, GOÜÇÜİ'ler için kendi kimlikleri, kaynakları, mülkiyet hakları, yetkinlikleri ve becerileri dolayısıyla uluslararasılaşmada izleyebilecekleri süreçler değerlendirilir. Ev sahibi ülke avantajları teorilerinde, GOÜÇÜİ'ler için yatırım yapacakları ülkede rekabet avantajı sağlayabilecek çeşitli faktörler değerlendirilir. İşletme ve ev sahibi ülke avantajları teorilerinde ise, hem işletmenin sahip olduğu kaynakları kullanma, hem de ev sahibi ülkedeki kaynaklara erişim imkanı açısından avantajlar değerlendirilir.

İşletme avantajları teorilerinden uppsala modeline göre, GOÜÇÜİ'ler yurtdışı yatırımlarına başlamadan önce pazar bilgisine sahip olmalıdır. Buna göre, GOÜÇÜİ'lerin ihracat faaliyetleriyle edindikleri pazar bilgileriyle yurtdışına giriş kararları alması daha sağlıklıdır. Bu teoride bahsedilen diğer konu "psikolojik yakınlık" faktörüdür. Buna göre, GOÜÇÜİ'ler dil, kültür, siyasal sistem, sanayi gelişmişliği gibi konularda kendi ülkelerine



yakın ülkelerde yatırımlarını daha kolay gerçekleştirir. Nitekim Türkiye’de 2009-2014 yıllarında yurt dışına DYY stok değerleri incelendiğinde, en çok yatırım Azerbaycan’a gerçekleşmiştir (DEİK, 2014). Yenilik modeli de tıpkı uppsala gibi uluslararasılaşma süreci yavaş ve aşamalıdır, ancak bu modele göre yönetimde gerçekleşen bir takım yenilikler nedeniyle uluslararasılaşma süreci başlatılır. Girişimci yaklaşımda, uluslararasılaşma, üst düzey yönetimin rolü olarak karşımıza çıkar. Bu yöneticiler, “uluslarötesi yönetici” olarak adlandırılır ve yabancı ülkelerde yatırım engellerini aşabilen aynı zamanda kültürel ve sosyal alanlarda kuvvetli kişidir. Uluslararasılaşma, yöneticinin yabancı ülkelerde bilgi ve deneyim kazanmasıyla başlayacağından, yavaş ve aşamalı bir süreçtir. Kaynak temelli yaklaşımda, işletmeler sahip olduğu değerli, nadir, taklit edilemez, ikame edilemez stratejik kaynaklarla sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayarak uluslararasılaşma sürecini başlatır.

Ev sahibi ülke avantajları teorilerinden dengesizlik ve sıçrama tahtası yaklaşımında GOÜÇÜİ’ler yatırım yapacakları ülkeyi sıçrama tahtası olarak görür ve bu yüzden uluslararasılaşma sürecine hızlı bir giriş yapar. GOÜÇÜİ’ler ana ülkeleri dolayısıyla sahip oldukları dezavantajları ev sahibi ülkede avantaja çevirmek, dengeyi sağlamak ister. Bu yaklaşıma en güzel örnek Çin pazarıdır (DEİK, 2014). Çin, 1,3 milyar potansiyel müşteri ile dünyadaki en güçlü, hızla büyüyen pazar olması, işçi maliyetlerinin düşük olması ve yatırımcılara yeni fırsatlar sunması nedeniyle, GOÜÇÜİ’ler için her zaman caziptir. Geç kalma dezavantajını ortadan kaldırma ve rakiplerine karşı saldırı yapmak isteyen GOÜÇÜİ’lerin uluslararasılaşmada izleyebilecekleri alternatif bir süreç olarak karşımıza çıkar. Bağlantı, avantaj, öğrenme teorisi, GOÜÇÜİ’lerin yabancı ülkelerle kurduğu bağlantı sonucunda avantajlar elde ederek uluslararasılaşma sürecini öğrenmesidir. Bu işletmeler, birleşme veya ortak girişim gibi uluslararası pazarlara hızlı giriş yaptığından, “ejderha işletmeler” olarak tanımlanır. Şebeke ağ modelinde, müşterilerle ilişkilerin iyi olması durumunda uluslararasılaşma süreci başlar. Burada bahsedilen müşteriler, üst yönetici, çalışanlar, tedarikçiler, dağıtıcılar, rakipler veya banka gibi ilişki ağlarıdır.

İşletme ve ev sahibi ülke avantajları teorilerinden çift şebeke ağı modelinde, iç ve dış şebeke ağlarının genişlemesiyle uluslararasılaşma süreci başlar. GOÜÇÜİ’ler iç birimleri ile (genel merkez ve bağlı kuruluşlar) iç şebeke ağlarını genişletirken, kendilerine bağlı olmayan kurum kuruluşlarla (üniversiteler, araştırma ve düşünce kuruluşları gibi) veya yabancı işletmelerle yaptıkları ortaklıklar ile dış şebeke ağlarını genişletir. Küresel doğan işletmeler teorisi, geleneksel teorilerden farklı olarak, başlangıcından itibaren uluslararası pazarda faaliyet gösteren GOÜÇÜİ’lerin uluslararasılaşma sürecinin hızlı olacağından bahseder. Eklektik paradigma modelinde, OLI ismini verdiği şartların gerçekleşmesiyle yani mülkiyet (Ownership-O), konum (L-Location), içselleştirme (I-Internalisation) avantajlarına sahip GOÜÇÜİ’lerin uluslararasılaşma süreci başlar. Yatırım geliştirme yolu modeli ise eklektik paradigmaya dinamik bir yapı kazandırarak, uluslararasılaşma süreçlerini OLI çerçevesinde aşamalarından bahseder. Buna göre uluslararasılaşma süreci yavaş ve zaman alıcıdır.

Bu teoriler ışığında, GOÜÇÜİ’lerin uluslararasılaşma süreçlerinde sahip oldukları avantajlar öne çıkarılmıştır. Küresel rekabetin artması ve uluslararası ticarete gerçekleşen yoğun bilgi alışverişi, ÇÜİ’lerin uluslararasılaşması önündeki engelleri kaldırmıştır. Ana ülkeleri henüz gelişimini tamamlayamamış geçiş ekonomilerine sahip ülkeler olmasına rağmen ÇÜİ’ler, uluslararası pazarlarda işletme, ev sahibi ülke veya işletme ve ev sahibi ülke avantajları ile temkinli ve zaman alıcı veya hızlı bir uluslararasılaşma süreci

gerçekleştirebilmektedir. Dolayısıyla bu araştırma, gelecekte yapılacak araştırmalar için, Türkiye’de faaliyet gösteren ÇUI’ler veya ana ülkesi GOÜ olan ÇUI’ler üzerinden test edilmesi için teorik bir derleme olarak değerlendirilir.

#### KAYNAKÇA

Andersen, O. (1993). The Internalization Process of Firms: A Critical Analysis. *Journal of International Business Studies*, 24(2), 209-231.

Andreff, W., & Balcet, G. (2013). Emerging Countries' Multinational Companies Investing in Developed Countries: At Odds with the HOS Paradigm. *The European Journal of Comparative Economics*, 10(1), 3-26.

Arnold, D., & Quelch, J. (1998). New Strategies in Emerging Markets. *MIT Sloan Management Review*, 7-20.

Aybar, B., & Thirunavukkarasu, A. (2005). Emerging market multinationals: an analyzing of performance and risk characteristics. *Journal of Asia-Pasific Business*, 6(2), 5-39.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Bilkey, W. J., & Tesar, G. (1977). The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies*, 8, 93-98.

Buckley, P. J., & Castro, F. B. (1998). The Investment Development Path: The Case of Portugal. *Transnational Corporations*, 7(1), 1-15.

Can, E. (2012). *Uluslararası İşletmecilik*. İstanbul: Beta Basım.

Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2011). Building Theory About Theory Building: What Constitutes a Theoretical Contribution? *Academy of Management Review*, 36(1), 12-32.

Coviello, N. E., & Martin, K. A. (1999). Internationalization of Service SMEs: An Integreted Perspective From the Engineering Consultion Sector. *Journal of International Marketing*, 7(4), 42-66.

Çavuşgil, S. T. (1980). On The Internationalization Process Of Firms. *European Research*, 8, 273-281.

Çavuşgil, S. T. (1997). Measuring the Potential of Emerging Markets: An Indexing Approach. *Business Horizons*, 87-91.

Çavuşgil, T., & Knight, G. A. (1996). The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internalization Theory. *Advences in International Marketing*, 8, 11-26.

Daniels, J. D., & Radebough, L. H. (1994). *International Business Environments and Operations*. Canada: Addison Wesley publishing Company.

DEİK. (2014). *Dünyada ve Türkiye’de Yurtdışı Doğrudan Yatırımlar*. İstanbul: Yurtdışı Yatırımlar İş Konseyi.

Dunning, J. H. (1988). The Eclectic Paradigm of Intenational Production; A Restatement and Some Possible Extentions. *Journal of International Bussiness Studies*, 19, 1-31.

- Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). *Multinational Enterprises and the Global Economy (Second Edition)*. U.S.: Edward Elger Publishing.
- Erkutlu, H., & Eryiğit, S. (2001). Uluslararasılaşma Süreci. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(3), 156-165.
- FT. (2016). *Emerging Markets*. Financial Times website.
- Hoskisson, R., Eden, L., Lau, C., & Wright, M. (2000). Strategy in Emerging Economies. *Academy of Management Journal*, 249-267.
- IIF. (2012). *Capital Flows to Emerging Market Economies*. IFF research note.
- IMF. (2002). *World Economic Outlook*. Washington D.C.: IMF website.
- Johanson, J., & Mattsson, L.-G. (1988). Internationalisation in Industrial Systems - A Network Approach. *International Journal of Management and Organization*, 1-18.
- 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, 305-323.
- Kayam, S. S., & Hisarcıklar, M. (2009). Türkiye’den Çıkan Doğrudan Yatırımları Belirleyen Etmenler, 1992-2005. *İktisat İşletme ve Finans*, 24(280), 47-70.
- Kaymakçı, O. (2013). Küresel Ekonomide Çok Uluslu Şirketler ve Türkiye'deki Yansımaları. *CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 224-249.
- Kinsey, J. (1998). *Marketing in Developing Countries*. New York: Mc-Millian Publishing.
- Madsen, T. K., & Servais, P. (1997). The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process? *International Business Review*, 6(6), 561-583.
- Mathew, J. A. (2006). Dragon Multinationals: New Players in the 21st Century Globalization. *Asia Pacific Journal of Management*, 23, 5-27.
- Miller, R. R. (1998). *Selling to Newly Emerging Markets*. New York: Quorum Books.
- Moon, H.-C., & Roehl, T. W. (2001). Unconventional Foreign Direct Investment and The Imbalance Theory. *International Business Review*, 10, 197-215.
- Narula, R., & Dunning, J. H. (2000). Industrial Development, Globalisation and Multinational Enterprises: New Realities for Developing Countries. *Oxford Development Studies*, 28(2), 1-34.
- OECD. (2005). *Corporate Responsibility Practices of Emerging Market Companies*. Working Papers on International Investment.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 36, 29-41.
- Rasmussen, E. S., & Madsen, T. K. (2002). The Born Global Concept. *28th EIBA Conference* (s. 1-26). Danimarka: Department of Marketing, University of Southern Denmark.

Reid, S. (1981). The Decision Maker and Export Entry and Expansion. *Journal of International Business Studies*, 12, 101-112.

Ronen, S. (1986). *Comparative and Multinational Management*. Canada: Wiley Series in International Business.

S&P. (2012). *Statistical Note on S&P Global BMI Indices*. S&P website.

Sakr, M., & Jordaan, A. (2016). Emerging Multinational Corporations: Theoretical and Conceptual Framework. *Economic Research South Africa*.

UNCTAD. (1999). *Foreign Direct Investment Report and Development*. New York, Cenevre: World Investment Report UNCTAD.

UNCTAD. (2015). *World Investment Report*. UNCTAD website.

UNCTAD. (2016). *World Investment Report 2016: Annex Table; FDI Outflows By Region and Economy, 1990-2015*. UNCTAD.

Wai, H., & Yeung, C. (2002). Entrepreneurship in International Business: An Institutional Perspective. *Asia Pacific Journal of Management*, 19, 29-61.

WB. (2016). *Country and Lending Groups*. WB website.

Yadong, L., & Tung, R. L. (2007). International Expansion of Emerging Market Enterprises: A Springboard Perspective. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 481-498.

Zain, M., & Ng, S. I. (2006). The Impacts of Network Relationships on SMEs' Internationalization Process. *Thunderbird International Business Review*, 48(2), 183-205.

Zammori, F. (2010). The Analytic Hierarchy and Network Processes: Applications to the US Presidential Election and to the Market Share of Ski Equipment in Italy. *Applied Soft Computing* 10, 1001-1012.

Zanfei, A. (2007). *The Links between International Production and Innovation: a Double Network Approach*. Working Papers Series in Economics, Mathematics and Statistic. İtalya: University of Urbane.