

## GLOBAL DİNAMİK YETENEKLERİN ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİNDE KULLANIMI: İŞLETME GRUPLARI PERSPEKTİFİ\*

**Doç. Dr. Kader Tan Şahin**

Karadeniz Teknik Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

**Arş. Gör. Kübra Mert**

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

**Arş. Gör. Tuğba Kaplan**

Karadeniz Teknik Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi



### Öz

Bu çalışmada özellikle sürdürülebilir rekabet avantajı ve çevresel belirsizliğin yüksek olduğu çevrelerde işletmeler için özellikle önemli hale gelen dinamik yeteneklerin Türk işletme gruplarının uluslararasılaşma sürecinde ne derece kullanıldığı Dunning'in OLI Paradigması ve Mathews'un LLL Modeli dikkate alınarak incelenmiştir. Uluslararası işletmecilik literatüründe henüz yeni sayılabilecek bir kavram olan "dinamik yetenekler" ile ilgili kavramsal çalışmalar olmasına rağmen, ampirik çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Türk iş sisteminde baskın bir örgütsel form olan işletme gruplarından Kadir Has Üniversitesi, Yale Columbia Center ve DEİK'in yaptığı çalışmada yer alan 17 işletme grubu örneklem olarak seçilmiştir. Nitel bir araştırmaya dayanan bu çalışmada açıklayıcı örnek olay yöntemi tercih edilmiştir. Nitel araştırmaların sahip olduğu tüm kısıtlar bu çalışmada da mevcuttur. Kısıtların giderilebilmesi için araştırmacılar odak grup olarak çalışmışlardır. Araştırma sonucunda Türk işletme gruplarının uluslararasılaşma süreçlerinde dinamik yeteneklere sahip oldukları ve bunları uluslararasılaşma süreçlerinde başarılı bir şekilde global dinamik yeteneklere dönüştürdükleri gözlenmiştir. Ayrıca çalışmanın sonunda bulgular ve araştırmacıların fikirleri ışığında öneriler ve bir kavramsal çerçeve de sunulmuştur.

**Anahtar Sözcükler:** Dinamik yetenekler, uluslararasılaşma, işletme grupları, OLI Paradigması, LLL Modeli

*The Use of Global Dynamic Capabilities in the Process of Internationalization: The Perspective of Business Groups*

### Abstract

The extent of use of dynamic capabilities in the internationalization of Turkish business groups in an environment including sustainable competition advantage and uncertainty will be examined in this study by using the Dunning's OLI Paradigm and Mathews's LLL Model. It has been detected that despite the existence of conceptual studies on the recently emerged concept of "dynamic capabilities", there are limited number of empirical studies on this concept. 17 Turkish business groups existing in the research conducted by Kadir Has University, Yale Columbia Center and DEİK were selected as a sample of this study. Descriptive case study method was used in this qualitative study. The study includes all the limitations existing in qualitative researches. To reduce these limitations, researchers used focus group. In the conclusion of the study, it has been found that Turkish business groups have dynamic capabilities in the internationalization process and they turn these capabilities into global dynamic capabilities in a successful manner in the process of internationalization. In addition to findings, some suggestions and a conceptual framework will also be provided at the end of the study.

**Keywords:** Dynamic capabilities, internationalization, business groups, OLI Paradigm, LLL Model

\*Makale geliş tarihi: 14.03.2014

Makale kabul tarihi: 11.09.2015

## **Global Dinamik Yeteneklerin Uluslararasılaşma Sürecinde Kullanımı: İşletme Grupları Perspektifi**

### **Giriş**

Stratejik yönetimdeki dinamik yetenekler (dynamic capabilities) kavramı kaynak esaslı yaklaşımın (Barney, 1991, 2001; Penrose, 1959; Peteraf ve Barney, 2003; Wernerfelt, 1984, 1995) uzantısı olarak tanımlanmaktadır. Dinamik yetenekler, işletmenin yeni ürünler ve yöntemler ortaya çıkarmasını ve değişen piyasa koşullarına cevap vermesini sağlayan yeteneklerdir (Teece vd., 1997). Çevresel belirsizliğin yüksek olduğu rekabet ortamında sürdürülebilirliği sağlamak için kaynak esaslı yaklaşımın yeterli olmayacağı ve dinamik yeteneklerin tanımlanması gerektiği vurgulanmaktadır (Wu, 2010). Rekabetin uluslararasılaştığı bir ortamda kaynak esaslı yaklaşımın statik yapısı, onun bir uzantısı olarak görülen dinamik yetenekler kavramı ile çözülmeye çalışılmaktadır. Rekabet avantajını sürdürebilmek için işletmeler temel yeteneklerine ve özellikle çevresel belirsizliğin çok fazla olduğu koşullarda dinamik yeteneklerine ihtiyaç duymaktadır. Bu konuda daha çok kavramsal çalışmalar olmasına rağmen ampirik çalışmaların çok sınırlı olduğu ve özellikle inovasyon ağırlıklı yüksek teknoloji içeren sektörlerin baz alındığı çalışmalar olduğu görülmektedir (Chen ve Jaw 2009; Wu, 2010).

Uluslararasılaşma sürecinde dinamik yeteneklere olan ihtiyaç önemli bir sorunsala işaret etmektedir. Uluslararası ortamda rekabet edebilmek için güçlü dinamik yeteneklere ihtiyaç duyulmaktadır. Özellikle iş çevrelerindeki çeşitlilik ve değişim çokuluslu işletmeler (ÇÜİ) açısından dinamik yetenekleri daha da önemli hale getirmiştir. Uluslararasılaşma açısından dinamik yetenekler hızlı yenilikler yapabilme, uyum ve esneklik gibi kavramlarla birlikte ele alınmayı gerektirmektedir. Ayrıca dinamik yetenekler uluslararasılaşma sürecine ivme kazandıran bir fonksiyona da dönüşebilir (Augier ve Teece, 2007). Bu çalışmada Teece vd.'in (1997) dinamik yetenekler tanımı ile Wu (2010) tarafından önerilen dinamik yetenekler boyutları referans alınmıştır. Çalışmada

Mathews'un LLL (Linkage-bağlantı, Leverage-avantaj, Learning-öğrenme) Modeli de dikkate alınarak, gelişmekte olan ülkeler bağlamında, global dinamik yeteneklerin uluslararasılaşma sürecinde kullanımı ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

Son zamanlarda yapılan çalışmalarda uluslararasılaşma sürecinde gelişmiş ve gelişmekte olan ülke kökenli dış yatırımlar konusunda farklı yaklaşımlar olduğu gözlenmektedir (Gaffney vd., 2013; Li, 2007, 2010; Luo ve Tung, 2007; Mathews, 2002, 2006) Ancak gelişmiş ülke kökenli işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerini başarılı bir şekilde açıklayan Dunning'in Eklektik Paradigması'nın (OLI-Ownership-Location-Internalization) (2006) gelişmekte olan ülke kökenli dış yatırımları açıklamak açısından yeterli olmadığı ileri sürülmektedir (Mathews, 2002, 2006). Bu paradigmaya gelen temel eleştiri ise son zamanlarda kaynak esaslı yaklaşımın bir uzantısı olarak görülen "dinamik yetenekler" kavramından gelmektedir. Mathews'un (2006) çalışması Dunning'in açıklayamadığı konuları kaynak esaslı yaklaşımı ve özellikle dinamik yetenekler kavramını esas alarak açıklamaya çalışmıştır. Mathews'un bu konudaki en önemli katkısı ise şimdiye kadar ihmal edilen Türkiye gibi gelişmekte olan ülke kökenli dış yatırımları açıklama konusundaki başarısıdır. Mathews'a göre (2006) gelişmekte olan ülkelerin dış pazarlara taşıyacakları değerli varlıkları olmadığından, Dunning'in bahsettiği sahiplik avantajından faydalanamazlar. Bu bağlamda da gelişmekte olan ülke kökenli işletmeler uluslararası genişlemekten ziyade yeni stratejik seçenekler ararlar. Uluslararasılaşma stratejisi olarak "önce bağlantı kur, sonra bu bağlantıları kullanarak öğren" stratejisini kullandıkları görülmektedir.

Bu araştırmanın temel amacı, Türkiye'de yaygın olarak kullanılan ismiyle holdinglerin uluslararasılaşma sürecinde dinamik yeteneklere sahip olup olmadıkları ve eğer sahiplerse bunu uluslararasılaşma sürecinde global dinamik yeteneklere nasıl çevirebildiklerini gözlemlemektir. Zira çoğu gelişmekte olan ekonomide olduğu gibi Türkiye'de de işletme grupları uluslararasılaşmada önemli rollere sahiptir. Son 20 yıldır gelişmekte olan ülkelerin artan uluslararasılaşmayla beraber literatürde işletme gruplarına gösterilen ilgi de artmaya başlamıştır (Çolpan ve Hikino, 2008; Khanna ve Rivkin, 2001; Khanna ve Yahef, 2007; Langlois, 2013; Özkara vd., 2008). Bu araştırmanın en önemli katkısı dinamik yetenekler kavramını uluslararasılaşma teorileri ile yeni bir perspektiften değerlendirmektir. Bir diğer katkı ise gelişmekte olan ülkeler bağlamında Türkiye'deki işletme gruplarının dinamik yeteneklerinin tanımlanmaya çalışılmasıdır.

Bu çalışmada örneklem olarak, ilki 2009 yılında Kadir Has Üniversitesi, Vale Columbia Center ve Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK) işbirliğiyle hazırlanıp yayınlanan, 2011 yılında güncel verilerle tekrar

hazırlanan “Turkish Multinationals Steady on Their Course Despite Crisis, Survey Finds” (Krizeye Rağmen Çokuluslu Türk Şirketlerinin Sabit Seyri) isimli çalışmadaki işletme grupları seçilmiştir. Çalışma, Türkiye’deki 19 çokuluslu işletmeyi kapsamaktadır. Bu rapordan örneklem olarak seçilen 17 işletme grubu; global dinamik yeteneklere sahip olup olmadıkları, sahiplerse bunları hangi uluslararası stratejilere dönüştürdükleri, giriş stratejileri ve lokasyon tercihlerinin neler oldukları çevresel belirsizlik ortamı içerisinde tanımlanmaya çalışılmıştır.

Araştırmada yöntem olarak niteliksel yöntemlerden açıklayıcı örnek olay yöntemi tercih edilmiştir (Eisenhardt ve Martin, 2000). Niteliksel yöntemin tercih edilmesinin nedeni dinamik yeteneklerin işletmelerin örgütsel rutinleri ve süreçlerine yerleşik olmasındandır. Bu araştırmada dinamik yetenekler kavramı literatürdeki eleştiriler de dikkate alınarak ve süreci gözlemleyebilmek açısından tarihsel süreçlerin izlendiği bir vaka çalışması (case study) şeklinde tasarlanmıştır. Bu araştırmada kullanılan veriler açıklanan raporlar, internet siteleri, yıllık raporlar, basında çıkan haber ve röportajlar gibi ikincil veri kaynaklarından derlenmiştir.

## **1. Dinamik Yeteneklerin Uluslararasılaşma Sürecine Etkisi**

Literatürde çeşitli tanımları olmakla beraber genel anlamda uluslararasılaşma, işletmelerin faaliyetlerini ulusal sınırlarının dışına yaymasıdır. Dolayısıyla uluslararasılaşma, işletmelerin sınır ötesi operasyonlara katılmalarını artıran bir süreçtir (Welch ve Luostarinen, 1988). Calof ve Beamish’e göre (1995) uluslararasılaşma, işletmenin strateji, yapı ve kaynak gibi imkânları ile uluslararası çevreye adaptasyon sağlama sürecidir. Uluslararası arenada yer almak isteyen işletmeler, bunu ister ihracat yoluyla, ister ortaklıklar-anlaşmalarla, isterlerse doğrudan yabancı yatırım (DYY) yoluyla gerçekleştirmektedirler.

1990 öncesi neredeyse sadece gelişmiş ekonomilerin tekelinde olan uluslararasılaşma, 1990 sonrası gelişmekte olan ekonomilerin de rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için kullandıkları önemli bir araç haline gelmiştir. Örneğin, gelişmekte olan bir ülke olan Türkiye hızla artan nüfusu ve gelişen ekonomisi sebebiyle ABD hükümeti tarafından “Gelişen Büyük Pazarlar” listesine alınmış, DYY’leri yıllık yüzde 26 oranında artmış ve Türkiye Hindistan’dan sonra ikinci en büyük gelişmekte olan ekonomi olmuştur (UNCTAD World Investment Report, 2006).

Uluslararasılaşmada son yıllarda kendini gösteren en önemli trend DYY'lerdir. UNCTAD 2012 Dünya Yatırım Raporu'na göre, DYY'lerde gelişmekte olan ülkeler başı çekmektedir. İlk defa 2012 yılında gelişmekte olan ülkeler gelişmiş ülkelere daha fazla DYY akışı gerçekleştirmiştir (UNCTAD World Investment Report, 2013). Bu açıdan bakıldığında uluslararası işletmecilik literatüründe 20. ve 21. yüzyılın bütünleşmiş ve bağımlı ekonomik koşullarının sunduğu fırsatlar ve ortaya koyduğu zorunluluklar çerçevesinde gelişmekte olan ülkelerin söz konusu uluslararası sürece dâhil olmaları ve küresel ölçekte var olma iddialarını gündeme getirmesi açısından önemli bir konudur (Mert, 2012).

Gelişmiş ülke kökenli çokuluslu işletmelerin başını çektiği uluslararasılaşma süreci ile beraber bu ülkelerin uluslararasılaşma motivasyonlarına ışık tutacak çalışmalar yapılmıştır. Bunların başında Dunning'in 1977 yılında ortaya attığı OLI Paradigması gelmektedir. Dunning, bir çokuluslu işletmenin DYY yapması için gerekli koşulları kapsamlı bir şekilde açıklamaya çalışan ilk araştırmacı olarak çokuluslu işletme teorisinin gerçek kurucusu olarak uluslararası işletmecilik literatüründe kendine yer bulmaktadır (Mert, 2012: 57). Dunning'in OLI Paradigması, genellikle uluslararası işletmecilik literatüründe köklü bir çerçeve olarak kabul edilmektedir. OLI Paradigması'yla Dunning, uluslararası işletme faaliyetlerinin örneklerini açıklamaya çalışmış ve bir işletmenin yabancı pazarlarda rekabet edebilmesine olanak sağlayan rekabet avantajlarının kaynaklarına, işletmenin karar verdiği lokasyon tercihlerine ve yabancı pazarlara giriş şekillerine odaklanmıştır. Dunning (2001: 187) bu paradigmasının ÇUI'lerin faaliyetlerini açıklamada baskın bir analitik çerçeve oluşturduğunu belirtmektedir. Bu paradigma 30 yılı aşkın bir süredir DYY'yi belirleyen etmenleri ve ÇUI'lerin dış yatırım faaliyetlerini bir çatı içerisinde açıklamaya çalışmaktadır. Bu şekliyle OLI Paradigması'nın basit fakat derin bir yapıya sahip olduğu görülmektedir (Dunning; 2000: 163).

OLI Paradigması ve diğer teoriler gelişmiş ülkelerdeki akademisyenler tarafından ekonomik olarak ileri seviyede olan gelişmiş ülkeler için geliştirilmiştir (Yaprak ve Karademir, 2010: 439). Ancak son dönemde gelişmekte olan ekonomilerin varlığı mevcut teorilerin gelişmesine de yol açmaktadır (Luo ve Tung, 2007). Zira 2000'lerin başlarından beri var olan teorilerin gelişmekte olan ülke ÇUI'lerinin uluslararasılaşma süreçlerini ne kadar açıkladığı sorgulanmaya başlanmıştır. Bunun ışığında yeni teorilerin geliştirilmesi ihtiyacı doğmuştur. Son teorik çalışmalar (Hong vd., 2015; Mathews, 2006; Witt ve Levin, 2007) gelişmiş ülkeler ve gelişmekte olan ülkeler arasındaki büyük farkları ve onların yurtdışı yatırımlarını güdüleyen farklı motivasyonları açıklamaya çalışmaktadır. Örneğin gelişmiş ülke kökenli ÇUI'ler rekabet avantajlarını kendi ülkelerinde yaratabilirken (Dunning, 2001)

gelişmekte olan ülke kökenli ÇUI'ler uluslararasılaşma sürecinde varlıkları kullanmak ve araştırmak için DYY'leri bir "sıçrama tahtası" olarak kullanmaktadır (Luo ve Tung, 2007; Makino vd., 2002).

Bu bağlamda Mathews'un (2002, 2006) LLL Modeli önemli bir çalışmadır. Mathews'a (2006) göre, gelişmekte olan ekonomilerin işletmeleri çokuluslu ağlara bağlıdır ve gelişmiş ülkelere göre öğrenme avantajları daha fazladır. Bazı gelişmekte olan ülkelerin ÇUI'lerinin uluslararasılaşmasında etkili olan bazı eşsiz kaynaklar (örneğin girişimcilik; emek, sermaye ve doğal kaynaklardan sonra gelen dördüncü üretim faktörü) yabancı kaynaklar için adeta bir mıknaş görevi görmektedir ve bu durum yeni fırsatlar için bir keşif süreci oluşturmaktadır. Mathews'un temel argümanına göre, çoğu zaman gelişmekte olan ülkelerdeki ÇUI'ler yabancı pazarlarda faydalanabildikleri baskın yurtiçi kaynaklara sahip değildirler. Ortak girişimler ve/veya küresel değer zincirlerindeki diğer birleşme şekilleri gibi bağlantılar, içten ihtiyacı olduğu yeni kaynaklara ulaşmak için yabancı işletmelerle birlikte gelişmekte olan ÇUI'lere hızlı bir yol göstermektedir. Bir defa bağlantı kurulduğunda, sonradan gelişen işletmeler kaynaklarını ve özellikle maliyet avantajlarını kullanmak için küresel bağlantılarından faydalanmaktadır (Mathews, 2006). LLL Modeli'nde küresel ekonomi, işletme için hazırda bulunan bir kaynak grubu olarak; içselleştirme ise uluslararası ekonomik faaliyetlerde bütünleşme süreci olarak tanımlanmaktadır (Amighini vd., 2007: 6).

Uluslararası ortamda rekabet edebilmek için güçlü dinamik yeteneklere ihtiyaç duyulmaktadır. Çevresel belirsizliğin yüksek olduğu rekabet ortamında sürdürülebilirliği sağlamak için kaynak esaslı yaklaşımın yeterli olmayacağı ve dinamik yeteneklerin tanımlanması gerektiği vurgulanmaktadır (Wu, 2010). Rekabetin uluslararasılaştığı bir ortamda kaynak esaslı yaklaşımın statik yapısı onun bir uzantısı olarak görülen dinamik yetenekler kavramı ile çözülmeye çalışılmaktadır. Bu konuda daha çok kavramsal çalışmalar olmasına rağmen ampirik çalışmaların çok sınırlı olduğu ve özellikle inovasyon ağırlıklı yüksek teknoloji içeren sektörlerde bazı çalışmalar olduğu görülmektedir (Chen ve Jaw 2009; Wu, 2010). Dinamik yetenekler kavramı ilk öncü çalışmanın ardından giderek artan bir şekilde çalışmalara konu olmuştur. (Denford, 2013; Eisenhardt ve Martin, 2000; Helfat ve Peteraf, 2003; Peteraf vd., 2013; Teece, 2007; Wilden vd., 2013; Wu, 2010).

Dinamik yetenekler, işletmelerin nasıl rekabet avantajı geliştireceklerini ve zamanla bunu korumak için ne yapacaklarını açıklamaya çalışan tutarlı bir çerçevedir (Augier ve Teece, 2007). Teece ve Pisano (1994) dinamik yetenekleri işletmenin yeni ürünler ve süreçler yaratmasını ve değişen çevre şartlarına cevap vermesini sağlayan yetenekler toplamı olarak tanımlamıştır.

Teece vd. (1997) tarafından dinamik yetenekler, işletmenin hızla değişen çevreyi belirlemede içsel ve dışsal yeterlilikleri bütünleştirme, inşa etme ve yeniden şekillendirme yetenekleri olarak tanımlanmıştır. Winter (2003) dinamik yeteneklerin, doğal yeteneklerin genişletilmesinde, uyarlanmasında ve sürdürülebilirliğinin yaratılmasında kullanılan faaliyetler olduğunu öne sürmüştür. Helfat ve Peteraf'a göre (2003) dinamik yetenekler, işletmenin yeni ürünler ve süreçler yaratmasını ve değişen çevre şartlarına cevap vermesini sağlayan yaşam döngüsüne sahip yeteneklerden oluşmaktadır.

Dinamik yetenekleri kabiliyetler olarak görmeyen Eisenhardt ve Martin (2000) dinamik yetenekleri; kaynakları, strateji oluşturan yeni değerlere dönüştürerek, dinamik pazar içerisindeki işletmeler için değer oluşturan ürün geliştirme, uyumluluk ve stratejik karar verebilme gibi stratejik örgütsel süreçler olarak ifade ederek tanımlı genişletmiştir. Zahra ve George (2002) dinamik yetenekleri ne bir işletmenin kabiliyetleri ne de süreçler olarak görmekte, aksine müşterilerin taleplerini karşılama ve rakip stratejilere cevap verme yetenekleri olarak kabul etmektedir. Zollo ve Winter (2002), müşteri ve rekabetin önemini vurgulayarak, dinamik yetenekleri, işletmenin iş rutinlerini değiştirmesi ile gerçekleşen faaliyetlerin öğrenilmiş bir modeli şeklinde tanımlamıştır.

Dinamik yetenekler ile ilgili tanımlara bakıldığında, bu tanımların dinamik yeteneklerin ne olduğunu anlattığı gibi ne olmadığını da ortaya koyduğu görülmektedir. İlk olarak; dinamik yetenekler, olağan bir tepki ya da bir olaya yönelik problem çözme tekniği değildir. Dinamik yetenekler daha çok bir rota takip eden, tekrarlanır eylemler içermektedir (Winter, 2003). Ayrıca dinamik yeteneklerde şans faktörü yer almamaktadır çünkü dinamik yetenekler belirli bir amaç doğrultusunda istenilerek oluşturulmaktadır (Zahra vd., 2006). Tablo 1'de uluslararasılaşma literatüründe dinamik yeteneklerle ilgili olarak yapılan araştırmalar özetlenmeye çalışılmıştır.

**Tablo 1:** Uluslararasılaşma Araştırmalarında Dinamik Yetenekler

Odak Noktası	Yazarlar	Dinamik Yetenekleri Açıklama
Uluslararası Genişleme Karmaşıklığı	Griffith ve Harvey (2001), Luo (2000, 2002)	Kaynak dağıtımını bağımlılığın kullanılmasına yardımcı olur, küresel dinamik yetenekler performansı artırır ve rekabet avantajı oluşturur. Dinamik yeteneklerin üç çeşit etkileşimi uluslararası genişlemeyi destekler: yeteneğe sahip olma (farklı kaynaklar), yeteneği yayma (kaynak tahsisatı) ve yetenek yükseltme (dinamik öğrenme)

Çokuluslu İşletmelerde Yetenek Geliştirme	Augier and Teece (2007), Birkinshaw ve Hood (1998), Kogut ve Zander (1992), Tallman ve Fladmoe-Lindquist (2002),	Yetenekler, bir işletmenin uluslararasılaşma stratejilerini ve performans seviyesini yönlendirir. İşletmeler yeteneklerden yararlanarak veya araştırarak (dış pazarda varlığı sayesinde mevcut yetenekleri geliştirme) kapasite oluşturma süreciyle meşgul olurlar (çeşitlendirme, bağlı işletmeler veya merkezin sorumluluğu ile).
İhracat Stratejisi	Knudsen ve Madsen (2002), Zou ve Cavusgil (1996)	Dış çevre ile etkili bir ilişki için işletme yeteneklerini geliştirmelidir. Uluslararasılaşma işletmelere bilgi geliştirebilmesi için seçenek sunar. İşletmeler mevcut yeteneklerinin kullanılması ve gelecekteki yetenekleri için kullanacağı bilinmeyen girişimleri arasında denge sağlamalıdır.
Küresel Doğanlar	Gassmann ve Keupp (2007), Jantunen vd. (2005), King ve Tucci (2002), Lu ve Beamish (2001), Madsen ve Servais (1997), Sapienza vd. (2006), Weerawardena vd. (2007),	Dinamik yetenekler işletmelerin bilgi birikimlerini geliştirmelerini sağlar ve bu da yabancı pazarlara girişlerini hızlandırmak için bir yoldur. Bu süreç illaki bağımlı değildir ancak işletme içinde kişisel ve örgütsel yeteneklerin beslenmesine ve yeniden yapılandırılmasına yardımcı olur.
Artımlı Uluslararasılaşma	Chang (1995), Chang ve Rosenzweig (2001), Johanson ve Vahlne (1977; 1990), Song (2002)	İşletmeler, geçmiş deneyimlerinden öğrendiklerini sırayla yabancı pazarlara giriş için uygularlar. Öğrenme ile işletmelerin örgütsel yeteneklerini yurt dışında yatırım yapabilmeleri için kullanmaları sağlanır.
Çift Taraflılık	Knudsen ve Madsen (2002), Luo (2002), Tallman ve Fladmoe-Lindquist (2002)	Her ne kadar araştırmacılar çift taraflılıktan özel olarak söz etmese de argümanları yeteneklerin araştırılmasına dayanmaktadır. Vurgu, bu ikisi arasındaki dengeye ve performans sonuçlarını araştırma ihtiyacıdır.

**Kaynak:** Prange ve Verdier (2011: 130).

Bu çalışmada Teece vd. (1997) dinamik yetenekler tanımı ile Wu (2010) tarafından önerilen dinamik yetenekler boyutları referans alınmıştır. Bu boyutlar; kaynakların entegrasyonu yeteneği, öğrenme yeteneği, kaynakların yeniden yapılandırılması yeteneği ve hızlı değişen çevre koşullarına cevap verebilme yeteneğinden oluşmaktadır. Kaynakların entegrasyonu ile örgütsel süreçlerin yeni teknolojiler ile bütünleştirilmesini içeren iç ve dış faaliyetlerin koordinasyonu ele alınmaktadır. Öğrenme yeteneğiyle ise tekrarlama ve



deneyimleme sonucunda yeni fırsatların tanımlanmasını sağlayan örgütsel rutinler ifade edilmektedir. Kaynakların yeniden yapılandırılması ile işletmenin, hızla değişen çevre koşullarının gereği olarak kaynaklarını ve varlık yapısını yeniden yapılandırma becerisi incelenmiştir (Teece vd., 1997). Son olarak, hızla değişen çevre koşullarına cevap verme hızının derecesi ile hızla değişen çevre koşullarına cevap verebilme yeteneği kastedilmektedir.

İş çevrelerindeki çeşitlilik ve değişim hızı ÇUI'ler açısından dinamik yetenekleri daha önemli hale getirmiştir. ÇUI'lerin bu yetenekleri "sürdürülebilir" hale getirmeleri de önemlidir. Uluslararasılaşma açısından dinamik yetenekler bir ÇUI için hızlı yenilikler yapabilme, uyum ve esneklik gibi kavramlarla daha içli-dışlı olmayı beraberinde getirmektedir. İşletmenin uluslararasılaşma süreçlerinde bir hızlandırıcı görevinde de bulunabilen dinamik yetenekler ayrıca proaktif girişimci davranışının önemini de vurgular. Bu açıdan dinamik yetenekler yaklaşımı ÇUI'ler için de uygulanabilir (Augier ve Teece, 2007). ÇUI teorilerinde daha ziyade yönetimsel ve örgütsel yetenekler ele alınmaktadır. Dolayısıyla bahsedilen yetenekler göz önünde bulundurulduğunda dinamik yetenekler literatürde daha yeni bir konu gibi durmaktadır. Bu çalışmada ise Dunning'in OLI Paradigması ile Mathews'un LLL Modeli yüksek çevresel belirsizliğin olduğu ortamda bütünleştirilmeye çalışılmıştır.

## 2. Araştırmanın Yöntemi

### 2.1. Örneklem

Araştırmanın örneklemini Kadir Has Üniversitesi, Vale Columbia Center ve DEİK tarafından 2011 yılında hazırlanıp uluslararası ortama sunulan Türkiye kökenli ÇUI'ler hakkında hazırlanan rapordaki 17 Türk işletme grubu oluşturmaktadır. Raporda açıklanan 19 işletme incelendiğinde bunların 17 tanesinin işletme grubu şeklinde örgütlendikleri görülmektedir. Türkiye'deki işletme grupları yasal olarak "holding" yapısında kurulmaktadır (Buğra, 2010; Öniş ve Türem, 2001). Bu holdingler son zamanlarda yapılan çalışmalarda erken ve geç dönem kurulan holdingler olarak tanımlanmıştır (Çolpan ve Hikino, 2008; Özkara vd., 2008). Yapılan çalışmalar bahsi geçen holdinglerin daha çok aile işletmesi oldukları ve liberalleşme sürecine rağmen izledikleri stratejileri çok da fazla değiştirmediklerini göstermektedir (Buğra, 2010; Gökşen ve Üsdiken, 2001; Öniş ve Türem, 2002; Şahin, 2011). Çalışmanın örneklemine bakıldığında bazı işletme grubu olarak kabul edilen işletmelerin yukarıda anılan literatürdeki tanımlanan şekle birkaç yönden uymadıkları görülmektedir. Önce bu grupların örneklemden çıkarılması düşünülmüş, ancak daha sonra referans alınan raporun her baskısında bu işletmelerin bulunması bu

işletmelerin de üzerinde durulması gerektiği yönünde bir duruma işaret etmiştir. Bu işletmelerden Şişecam A.Ş. İş Bankası grubuna bağlıdır. Bu grup daha çok finansman sektöründe faaliyet gösterdiği için İş Bankası grubunu bir bütün olarak almak yerine Şişecam A.Ş. rapora da sadık kalmak açısından tercih edilmiştir. Ancak bu işletmenin tek başına çeşitlenme derecesi, aile sahipliği gibi yukarıda tanımlanan şekilden farklı olduğu görülmektedir. Benzer şekilde Zorlu Enerji Grubu rapora sadık kalmak amacıyla Zorlu Grubu yerine tercih edilmiştir. Türkiye’de devlet sahipliğindeki işletme gruplarında ve aynı şekilde Kamu İktisadi Teşebbüslerde çeşitlenme derecesinin oldukça az olduğu görülmektedir (Çolpan ve Hikino, 2008). Benzer şekilde Turkcell sermayesinin çoğunluğu yabancı olan bir işletmedir ve çeşitlenme derecesi oldukça düşüktür. Bu nedenle TPAO ve Turkcell holding tanımına uymadıklarından dolayı örneklerden çıkarılmıştır.

Türk iş sisteminin “devlete bağımlı” (Whitley, 1994) niteliği holdingleri kurumsal bağlamda her zaman güçlü kılmıştır. Türkiye’deki işletme gruplarının kurumsal bağlamdaki güçleri iç sermaye ve işgücü piyasası oluşturmalarına neden olmuştur. Diğer yandan da bağlı işletmeleri arasında yatay ve dikey büyüme fırsatları sunmuştur. İşletme gruplarının iş sisteminin niteliğinden kaynaklanan kurumsal güçleri onların güçlü teknolojik yetenekleri, tanınmış markaları, pazar yetenekleri, dağıtım kanalları ve ölçek ekonomileri gibi iç piyasa avantajları ile birleşerek uluslararası düzeyde bir sahiplik avantajına dönüşmektedir. Bu sahiplik avantajı Dunning’in paradigmasındaki sahiplik avantajı gibi bir fonksiyonu yerine getirmektedir. Diğer yandan grup içi bağlantıların (network) ve kurumsal avantajın kullanımı Mathews’un modelinde tanımladığı “önce bağlantı kur, sonra bu bağlantıları kullanarak öğren” stratejisiyle daha tutarlı görülmektedir (Şahin ve Mert, 2014). Dolayısıyla Türkiye’deki holdinglerin uluslararasılaşma sürecini de başarıyla yönettikleri söylenebilir. Uluslararası arenada Koç Holding’in Arçelik markasının beyaz eşya sektöründeki başarısı bu duruma örnek olarak verilebilir (Bonaglia vd., 2006).

## 2.2. Değişkenler ve Ölçümleme

Bu çalışmada yöntem olarak niteliksel yöntemlerden açıklayıcı örnek olay yöntemi tercih edilmiştir. Örnek olay yöntemi, literatürdeki eleştiriler ışığında ve süreci gözlemleyebilmek adına tarihsel süreçlerin izlendiği boylamsal bir analizdir. Örnek olay yöntemi için tarihsel süreç 2004 ile 2011 yılları arası olarak belirlenmiştir. Tarihsel sürecin 2004 yılından itibaren başlama sebebi, Türk işletmelerinin dış DYY’lerini hızlandırdığı tarih olmasıdır (Şahin vd., 2015). Bu bağlamda önce işletmelerin kaynakları, daha sonra

dinamik yetenekleri tanımlanmıştır. Bu kaynaklara ve dinamik yeteneklere sahip olup olunmadığı çok yüksek, yüksek, orta, düşük ve çok düşük tanımlamalarıyla elde edilmeye çalışılmıştır. Verilerin toplanması için holdinglerin internet sitelerinden sağlanan yıllık faaliyet raporları, holdinglerle ilgili basına yansıyan (gazete-dergi) haberler, üst yönetimle yapılan röportajlar kullanılmıştır. Kodlayıcılar holdinglerle ilgili nitel araştırma yapacak düzeyde bilgi seviyesine sahiptir.

Çalışmada *işletmenin kaynakları* aşağıdaki gibi tanımlanmıştır:

- İşletmenin uzmanlaşmış know-how sahipliği,
- İşletmenin yönetim yeteneği,
- İşletmenin işbirlikçi ortaklıklar geliştirme yeteneği,
- İşletmenin ünü,
- Marka değeri.

*Dinamik yetenekler* ise Mathews'un LLL (2002, 2006) (bağlantı kur-kaynakları kullan-öğren) Modeli de dikkate alınarak, yüksek çevresel belirsizliğin olduğu ortamda;

- Kaynakların entegrasyonu yeteneği (yeterli-yetersiz),
- Öğrenme yeteneği (yavaş-hızlı),
- Kaynakların yeniden yapılandırılması yeteneği (yeterli-yetersiz) ve
- Hızlı değişen çevre koşullarına cevap verebilme yeteneği (yavaş-hızlı) olarak tanımlanmıştır.

*Çevresel belirsizlik* kavramı, organizasyon ve çevre ilişkilerinde, özellikle organizasyon tasarımı teorilerinde merkezi bir kavramdır (Lindsay and Rue, 1980). Çevresel belirsizlik, örgüt ve çevresi arasındaki ilişkinin ölçülmesinde temel yapı taşıdır (Aldrich, 1999). Milliken (1987: 136) ise çevresel belirsizliği "bir bireyin örgüt çevresini doğru olarak tahmin etme konusundaki bilgi eksikliği veya elde ettiği bilgileri ilgili veya ilgisiz olarak ayırt edebilme kabiliyeti eksikliği" olarak tanımlamaktadır.

Algılanan çevresel belirsizlik düzeyinin yüksekliği örgütler için riskli bir durumun ortaya çıkması anlamına gelmektedir. Çünkü verilecek hatalı kararlar ile örgütün yaşamı da riske atılmaktadır (Akkoç vd., 2012: 69). Çevresel belirsizliğin yüksek olduğu bir çevrede ürün döngüsü kısadır, müşteri istek ve beklentilerindeki değişimin tahmin edilmesi hemen hemen imkânsızdır, temel rakiplerin davranışları tahmin edilemez, rekabet oldukça yoğundur ve ana sektörlerdeki teknolojik değişim oldukça hızlıdır. Çevresel belirsizlik dinamik yeteneklerin ortaya çıkması açısından çok önemlidir.

Bu çalışmada işletmelerin yatırım yapmak için seçtikleri bölgeler, örneklemin alındığı araştırmada yer alan 4 adet bölgeye sadık kalınarak

seçilmiştir. Çalışmada kullanılan bu bölgeler Latin Amerika-Karayipler-Kuzey Amerika bölgesi çevresel belirsizliği “çok yüksek”, Doğu Asya-Pasifik-Gelişmiş Asya-Pasifik bölgesi çevresel belirsizliği “yüksek”, Doğu Avrupa-Orta Asya-Diğer Avrupa bölgesi çevresel belirsizliği “orta”, Orta Doğu-Kuzey Afrika-Alt Sahra bölgesi çevresel belirsizliği “düşük” olarak tanımlanmıştır. Bu sınıflandırma yukarıda bahsedilen çevresel belirsizlik tanımlarına göre yapılmıştır. Örneğin, Latin Amerika-Karayipler-Kuzey Amerika bölgesinin çevresel belirsizliğinin çok yüksek olmasının sebebi, temel rakiplerin yoğun olduğu ve ana sektörlerdeki değişimin çok hızlı olduğu bir bölge olmasıdır. Bir diğer örnek de, son yıllarda ortaya çıkan “Dragon” ÇUI’lerin Asya bölgesinden çıkmalarıdır, onlar da tıpkı Kuzey Amerika’daki “amiral” ÇUI’ler gibi yoğun rekabete maruzdurlar, teknolojik değişim o bölgede de sıkça olmaktadır. Bu sebeple Doğu Asya-Pasifik-Gelişmiş Asya-Pasifik bölgesinin çevresel belirsizliği yüksek olarak belirlenmiştir.

### 2.3. Uluslararasılaşma Stratejileri

Çalışmanın bu aşamasında uluslararasılaşma stratejileri varlıkların kullanılması ve araştırılması olarak ikiye ayrılmıştır:

1. *Varlıkların kullanılması stratejisi*; kaynak arama (düşük maliyetli doğal kaynakları ve işgücü arama), etkinlik arama ve pazar arama (iç piyasadaki rekabetten kaçınma, yeni piyasalara girme, ev sahibi ülkelerdeki pazar payını artırma) (Dunning ve Lundan, 2008; Makino vd., 2002; Tsai ve Eisingerich, 2010) kriterleri açısından değerlendirilmiştir.

2. *Varlıkların araştırılması stratejisi*; Stratejik varlık arama stratejisi ise gelişmiş teknolojiyi elde etme, yüksek kalitedeki markayı elde etme ve yüksek kalitedeki insan kaynağını elde etme gibi kriterler açısından değerlendirilmiştir (Almeida, 1996; Dunning, 1995; Dunning ve Lundan 2008; Teece, 1992; Tsai ve Eisingerich, 2010).

Çalışmaya göre, örneğin bir işletme, dış pazarda doğal kaynak aramak ve/veya yeni piyasalara girmek için yatırım yapıyorsa bu işletmenin varlıkların kullanılması stratejisi ile hareket ettiği düşünülmektedir. Teknoloji elde etme güdüsüyle hareket eden bir işletmenin ise varlıkların araştırılması stratejisini izlediği düşünülmektedir.

### 2.4. Giriş Stratejileri

İşletme grubu düzeyinde giriş modu çeşitliliği aşağıda belirtilen kıstaslara göre hesaplanmıştır: Azınlık paya dayalı ortak girişim, sahiplik yapısı

<%50, eşit paya dayalı ortak girişim, sahiplik yapısı =%50, yüksek paya dayalı ortak girişim, sahiplik yapısı >%50, tam sahiplik, sahiplik yapısı %100.

## 2.5. Lokasyon Stratejileri

Bu bağlamda, Kadir Has Üniversitesi, Vale Columbia Center ve DEİK tarafından 2011 yılının başlarında hazırlanıp yayınlanan “Turkish Multinationals Steady On Their Course Despite Crisis, Survey Finds” (Krizle Rağmen Çokuluslu Türk Şirketlerinin Sabit Seyri) başlıklı araştırmada yer alan 4 adet bölge esas alınarak bir bölgesellik indeksi oluşturulmuştur. Bu bölgeler, Orta Doğu-Kuzey Afrika-Alt Sahra bölgesi, Doğu Asya-Pasifik-Gelişmiş Asya-Pasifik bölgesi, Doğu Avrupa-Orta Asya-Diğer Avrupa bölgesi, Latin Amerika-Karayipler-Kuzey Amerika bölgesidir. Bölgesellik indeksi, bir işletmenin belli bir bölgedeki yabancı yatırım sayısı toplam yabancı yatırımlarına bölünüp sonuç 100 ile çarpılarak elde edilmiştir.

## 3. Bulgular

Araştırma kapsamında seçilen 17 işletme grubu, işletme kaynakları bağlamında, işletmenin uzmanlaşmış know-how sahipliği, işletmenin yönetim yeteneği, işletmenin işbirlikçi ortaklıklar geliştirme yeteneği, işletmenin ünü, marka değeri bakımından Tablo 2’de gösterildiği şekilde incelenmiştir.

**Tablo 2:** İşletme Kaynakları İşletme Grupları Ortalamaları

	İşletmenin Uzmanlaşmış Know-How Sahipliği	İşletmenin Yönetim Yeteneği	İşletmenin İşbirlikçi Ortaklıklar Geliştirme Yeteneği	İşletmenin Ünü	Marka Değeri
Sabancı Holding	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Çok yüksek	Çok yüksek
Doğuş Holding	Yüksek	Çok yüksek	Çok yüksek	Çok yüksek	Çok yüksek
Enka	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Çok yüksek	Çok yüksek
Çalık Holding	Yüksek	Yüksek	Çok yüksek	Çok yüksek	Yüksek
Koç Holding	Yüksek	Yüksek	Çok yüksek	Çok yüksek	Çok yüksek
Şişecam A.Ş.	Yüksek	Çok yüksek	Düşük	Çok yüksek	Çok yüksek
Tekfen Holding	Yüksek	Çok yüksek	Çok düşük	Yüksek	Yüksek
Doğan Holding	Yüksek	Yüksek	Düşük	Çok yüksek	Çok yüksek
Alarko Holding	Yüksek	Yüksek	Orta	Yüksek	Yüksek
Tav Holding	Yüksek	Çok yüksek	Yüksek	Çok yüksek	Çok yüksek
Zorlu Enerji Grubu	Yüksek	Yüksek	Orta	Çok yüksek	Çok yüksek

Orhan Holding	Yüksek	Yüksek	Düşük	Orta	Orta
Eczacıbaşı Holding	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Çok yüksek	Çok yüksek
Borusan Holding	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Çok yüksek	Çok yüksek
Yıldız Holding	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Çok yüksek	Çok yüksek
Eroğlu Holding	Yüksek	Orta	Yüksek	Orta	Orta
Çelebi Holding	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek
<b>Genel Ortalamalar</b>	<b>Yüksek</b>	<b>Yüksek</b>	<b>Yüksek</b>	<b>Çok yüksek</b>	<b>Çok yüksek</b>

İşletme grupları kaynakları açısından incelendiklerinde işletmenin uzmanlaşmış know-how sahipliği, işletmenin yönetim yeteneği ve işbirlikçi ortaklıklar geliştirme yeteneğinin sahip oldukları diğer kaynaklarına göre daha düşük olduğu görülmektedir. 2004 ile 2011 yılları arasında işletme gruplarında kaynaklara sahip olma oranı incelendiğinde; işletmenin uzmanlaşmış know-how sahipliğinde bütün grupların yüksek düzeyde, işletmenin yönetim yeteneğinde genel ortalama yüksekken Eroğlu Holding'in orta düzeyde, işletmenin ününde ve marka değerinde genel ortalama çok yüksekken Orhan Holding ve Eroğlu Holding'in orta düzeyde değer taşıdığı görülmektedir. Tekfen Holding ise işletmenin işbirlikçi ortaklıklar geliştirme yeteneğine sahip olarak gözükmemektedir. Özellikle işletme grupları açısından incelendiğinde kuruluş yılına göre ilk dönem kurulan işletme gruplarının (Sabancı, Koç Holding gibi) ikinci dönem kurulan işletme gruplarına göre kaynak ortalamaları itibarıyla daha yüksek olduğu görülmektedir. İlk dönem işletme grupları açıklamasıyla kastedilen, bu grupların Türkiye gibi geç gelişen ülkelerde özel sektörü de kapsayan endüstrileşme sürecinin ilk başlarında ortaya çıkmış olmalarıdır (Çolpan ve Hikini, 2008; Özkara vd.; 2008: 61).

**Tablo 3:** Dinamik Yetenekler İşletme Grupları Ortalamaları

	Kaynakların Entegrasyonu Yeteneği	Öğrenme Yeteneği	Kaynakların Yeniden Yapılandırılması Yeteneği	Hızlı Değişen Çevre Koşullarına Cevap Verebilme Yeteneği
Sabancı Holding	Orta	Orta	Orta	Yüksek
Doğuş Holding	Orta	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Enka	Orta	Orta	Orta	Yüksek
Çalık Holding	Yüksek	Çok yüksek	Yüksek	Yüksek
Koç Holding	Yüksek	Çok yüksek	Çok yüksek	Yüksek

Şişecam A.Ş.	Orta	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Tekfen Holding	Orta	Orta	Orta	Yüksek
Doğan Holding	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Alarko Holding	Yüksek	Orta	Yüksek	Yüksek
Tav Holding	Yüksek	Çok yüksek	Yüksek	Çok yüksek
Zorlu Enerji Grubu	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Orhan Holding	Yüksek	Orta	Orta	Yüksek
Eczacıbaşı Holding	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Borusan Holding	Yüksek	Orta	Yüksek	Yüksek
Yıldız Holding	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Eroğlu Holding	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Çelebi Holding	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek
<b>Genel Ortalamalar</b>	<b>Yüksek</b>	<b>Yüksek</b>	<b>Yüksek</b>	<b>Yüksek</b>

Tablo 3’te görülen dinamik yetenekler işletme grupları genel ortalamalarına bakıldığında bütün yeteneklerin yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Dinamik yetenekler boyutlarından kaynakların entegrasyonu yeteneğinde çok yüksek değere sahip bir işletme grubu bulunmamaktadır. Buradan hareketle, işletme gruplarının kaynakları bütünleştirmeye kıyasla öğrenme, kaynakları yeniden yapılandırma ve hızlı değişen çevre koşullarına cevap verebilme konularında daha başarılı olduğu söylenebilir. Kaynakların entegrasyonu yeteneği açısından Sabancı Holding, Doğu Holding, Enka, Şişecam A.Ş. ve Tekfen Holding orta düzeyde kalırken; öğrenme yeteneği açısından Çalık Holding, Koç Holding ve Tav Holding; kaynakların yeniden yapılandırılması yeteneği açısından Koç Holding; hızlı değişen çevre koşullarına cevap verebilme yeteneği açısından ise Tav Holding ön plana çıkmaktadır. 1945’te kurduğu Ram Commercial Corporation ile yurtdışına ilk defa açılan Türk işletmesi olan Koç Holding’in dinamik yetenekler ortalamalarının bir diğer büyük Türk holdingi olan Sabancı Holding’ten yüksek olmasının nedeni Koç Holding’in yurtdışı yatırım tecrübesinin daha fazla olmasına bağlanabilir.

Tablo 4: İşletme Grupları Uluslararasılaşma Tercihleri

	İşletme Kaynak Ortalama	Dinamik Yüzsak Ortalama	Uluslararası İşleme Stratejileri	Giriş Modu Çeşitliliği Tercih			Bölgesel İntelekt				
				APD	EPD	YPD	TS	Dışık Çevresel Belirliizlik	Orta Çevresel Belirliizlik	Yüksek Çevresel Belirliizlik	Çok Yüksek Çevresel Belirliizlik
Sahano Holding	Yüzsak	Orta	VKA	APD	EPD	YPD	TS	Orta Doğu, Kuzey Afrika, Alt Sahara	Doğu Avrupa, Orta Asya, Diğer Avrupa	Doğu Asya, Pasifik, Gelişmiş Asya-Pasifik	Latin ve Kuzey Amerika, Karagöller
Doğuş Holding	Çok yüzsak	Orta	VKA		EPD	YPD	TS	Orta Doğu, Kuzey Afrika, Alt Sahara	Doğu Avrupa, Orta Asya, Diğer Avrupa	Doğu Asya, Pasifik, Gelişmiş Asya-Pasifik	
Çank Holding	Yüzsak	Yüzsak	VKA	APD	EPD	YPD	TS	Orta Doğu, Kuzey Afrika, Alt Sahara	Doğu Avrupa, Orta Asya, Diğer Avrupa	Doğu Asya, Pasifik, Gelişmiş Asya-Pasifik	Latin ve Kuzey Amerika, Karagöller
Kor Holding	Çok yüzsak	Yüzsak	VKA	APD	EPD	YPD	TS		Doğu Avrupa, Orta Asya, Diğer Avrupa	Doğu Asya, Pasifik, Gelişmiş Asya-Pasifik	
Tekfen Holding	Yüzsak	Orta	VKA	APD	EPD	YPD	TS	Orta Doğu, Kuzey Afrika, Alt Sahara	Doğu Avrupa, Orta Asya, Diğer Avrupa	Doğu Asya, Pasifik, Gelişmiş Asya-Pasifik	Latin ve Kuzey Amerika, Karagöller
Eczacıbaşı Holding	Yüzsak	Yüzsak	VKA	APD	EPD	YPD	TS		Doğu Avrupa, Orta Asya, Diğer Avrupa	Doğu Asya, Pasifik, Gelişmiş Asya-Pasifik	Latin ve Kuzey Amerika, Karagöller
Borusan Holding	Yüzsak	Yüzsak	VKA	APD	EPD	YPD	TS	Orta Doğu, Kuzey Afrika, Alt Sahara	Doğu Avrupa, Orta Asya, Diğer Avrupa	Doğu Asya, Pasifik, Gelişmiş Asya-Pasifik	Latin ve Kuzey Amerika, Karagöller
Yıldız Holding	Yüzsak	Yüzsak	VKA	APD	EPD	YPD	TS	Orta Doğu, Kuzey Afrika, Alt Sahara	Doğu Avrupa, Orta Asya, Diğer Avrupa	Doğu Asya, Pasifik, Gelişmiş Asya-Pasifik	Latin ve Kuzey Amerika, Karagöller
Enka	Yüzsak	Orta	VK	APD	EPD		TS	Orta Doğu, Kuzey Afrika, Alt Sahara	Doğu Avrupa, Orta Asya, Diğer Avrupa	Doğu Asya, Pasifik, Gelişmiş Asya-Pasifik	
Şişecam A.Ş.	Yüzsak	Yüzsak	VK	APD	EPD		TS	Orta Doğu, Kuzey Afrika, Alt Sahara	Doğu Avrupa, Orta Asya, Diğer Avrupa	Doğu Asya, Pasifik, Gelişmiş Asya-Pasifik	
Doğan Holding	Yüzsak	Yüzsak	VK	APD	EPD		TS	Orta Doğu, Kuzey Afrika, Alt Sahara	Doğu Avrupa, Orta Asya, Diğer Avrupa	Doğu Asya, Pasifik, Gelişmiş Asya-Pasifik	Latin ve Kuzey Amerika, Karagöller
Alarko Holding	Yüzsak	Yüzsak	VK	APD	EPD		TS		Doğu Avrupa, Orta Asya, Diğer Avrupa		
Tav Holding	Yüzsak	Yüzsak	VK	APD	EPD		TS	Orta Doğu, Kuzey Afrika, Alt Sahara	Doğu Avrupa, Orta Asya, Diğer Avrupa		
Zorlu Enerji	Yüzsak	Yüzsak	VK	APD	EPD		TS	Orta Doğu, Kuzey Afrika, Alt Sahara	Doğu Avrupa, Orta Asya, Diğer Avrupa		
Orhan Holding	Orta	Orta	VK	APD	EPD		TS		Doğu Avrupa, Orta Asya, Diğer Avrupa	Doğu Asya, Pasifik, Gelişmiş Asya-Pasifik	Latin ve Kuzey Amerika, Karagöller
Ereğli Holding	Yüzsak	Yüzsak	VK	APD			TS	Orta Doğu, Kuzey Afrika, Alt Sahara	Doğu Avrupa, Orta Asya, Diğer Avrupa	Doğu Asya, Pasifik, Gelişmiş Asya-Pasifik	Latin ve Kuzey Amerika, Karagöller
Çelebi Holding	Yüzsak	Yüzsak	VK	APD	EPD		TS		Doğu Avrupa, Orta Asya, Diğer Avrupa	Doğu Asya, Pasifik, Gelişmiş Asya-Pasifik	

Not: VKA: Varlıkların kullanılması ve araştırılması; VK: Varlıkların kullanılması; APD: A zamlık paya dayalı; EPD: Eşitli paya dayalı; YPD: Yüksek paya dayalı; TS: Tam sahiplik



Tablo 4'te görüleceği gibi, uluslararasılaşma stratejisi açısından; hem varlıkların kullanılması stratejisini hem de varlıkların araştırılması (stratejik varlık arama) stratejisini tercih eden işletme grubu sayısı (8), tüm işletme grupları sayısına (17) oranlandığında, %47,05'lik bölümün bu stratejiyi, %52,95'lük bölümün varlıkların kullanılması (kaynak arama, etkinlik arama ve pazar arama) stratejisini seçtiği tespit edilmiştir. İşletme gruplarının giriş modu çeşitliliklerinde, azınlık paya dayalı ortaklık girişimlerin sayısının tüm işletme gruplarına oranı %82,35, eşit paya dayalı ortaklık girişimlerin oranı %88,23, yüksek paya dayalı ortaklık girişimlerin oranı %47,05, tam sahiplik oranı %100 olarak tespit edilmiştir.

Çevresel belirsizliğinin düşük olduğu Orta Doğu, Kuzey Afrika ve Alt Sahra bölgesini seçen işletme gruplarından %35,29'u varlıkların kullanılması ve araştırılması, %35,20'si varlıkların kullanılması stratejisini uygulamaktadır. Çevresel belirsizliğinin orta seviyede olduğu Doğu Avrupa, Orta Asya, Diğer Avrupa bölgesini tercih eden işletme gruplarının %47,06'sı varlıkların kullanılması ve araştırılması, %52,94'ü varlıkların kullanılması stratejisini benimsemektedir. Çevresel belirsizliğinin yüksek olduğu Doğu Asya, Pasifik, Gelişmiş Asya-Pasifik bölgesini seçen işletme gruplarından %17,65'i varlıkların kullanılması ve araştırılması, %23,53'ü ise varlıkların kullanılması stratejisini uygulamaktadır. Son olarak, çevresel belirsizliğin çok yüksek olduğu Latin Amerika, Karayipler, Kuzey Amerika bölgesini tercih eden işletme gruplarından %35,29'u varlıkların kullanılması ve araştırılması, %17,65'i varlıkların kullanılması stratejisini benimsemektedir. Bulgulara göre sadece varlıkların araştırılması stratejisiyle güdülenen işletme grubu bulunmamaktadır. Sadece varlıkların kullanılması motivasyonu ile uluslararasılaşan işletme grupları olduğu gibi hem varlıkların kullanılması hem de varlıkların araştırılması stratejisiyle de hareket eden işletme grupları bulunmaktadır.

Tablo 4'te görüldüğü üzere, çevresel belirsizlik arttıkça, varlıkların kullanımı ve araştırılması stratejisinin birlikte kullanılması azalırken (Orta Doğu, Kuzey Afrika, Alt Sahra - %35,29, Doğu Avrupa, Orta Asya, Diğer Avrupa - %47,06, Doğu Asya, Pasifik, Gelişmiş Asya Pasifik - %37,50) sadece varlıkların kullanılması stratejisinin arttığı görülmektedir. Çok yüksek çevresel belirsizlik ortamında tanımlanan Latin ve Kuzey Amerika ve Karayipler hariç, belirsizlik arttıkça varlıkların kullanılması ve araştırılması stratejisi artarken (%35,29), varlıkların kullanılması stratejisi (%17,65) azalmıştır. Bu durum bu bölgenin Türkiye'ye olan coğrafi uzaklığı ile veya ülkeye özgü diğer faktörlerle açıklanabilir.

## Sonuç ve Tartışma

Son zamanlarda uluslararası işletmecilik konusunda yapılan çalışmalar gelişmiş ülkelerden çıkan dış yatırımlar ile gelişmekte olan ülkelere çıkan dış yatırımların farklı motivasyonlar ile hareket ettiklerini göstermektedir. Bu konuda en çok Dunning'in (2006) OLI Paradigması ele alınmaktadır. Ancak son yıllarda dış yatırımlar sadece gelişmiş ülkelere değil, gelişmekte olan ülkelere doğru akmamış, gelişmekte olan ülkelere de hem gelişmiş ülkelere hem de kendi aralarında bir yabancı yatırım akışı olmuştur. Bu akış ve bu akışın arkasındaki motivasyonlar ile sadece bir varlık kullanımı değil, gelişmekte olan ülkelere çıkan dış yatırımların daha çok bir varlık araştırma motivasyonu ile hareket ettiği de gözlenmektedir. Dolayısıyla gelişmekte olan ülkelere çıkan dış yatırımların daha çok Mathews'un (2002, 2006) LLL Modeli ile açıklandığı görülmektedir.

Özellikle Dunning'in paradigması bu konuda eleştirilirken paradigmanın statik ve evrensel yapısına vurgu yapılmaktadır. Temel eleştiri, kaynak esaslı yaklaşımın son zamanlarda bir uzantısı olarak görülen "dinamik yetenekler" kavramından gelmektedir. Dinamik yetenekler daha çok öğrenme temelli bir uluslararasılaşma stratejisini özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ekonomilere kazandırmıştır. Bunun üzerine Dunning de (2006) son yaptığı revizyonlar da sahiplik avantajını bilgi teorisi ve kaynak esaslı yaklaşıma doğru genişletmiştir. Bu revizyonlarla birlikte uluslararasılaşma avantajının işlem maliyetini tamamlayan bir unsur olarak işletmenin yaptığı anlaşmalar ve işbirliklerine (network) kadar uzanan ve farklı bir mod olarak tanımlanmasını sağlamış ve stratejik varlık arama motivasyonunu daha da güçlendirmiştir. Son olarak Dunning revizyonlarında kurumsal bağlama ilişkin değişkenlerin önemine vurgu yapmıştır.

Türkiye'deki kurumsal bağlama bakıldığında işletme gruplarının (Whitley, 1994) baskın bir örgütsel form olarak ortaya çıktığı ve bunların yasal olarak holding statüsünde kuruldukları görülmektedir (Buğra, 2010; Gökşen ve Üsdiken, 2001; Şahin, 2011). İşletme gruplarının yapısal özelliklerine bakıldığında iç piyasa yaratma yetenekleri, grup içi şebeke ve işbirliği yetenekleri ve bu bağlamda sahip oldukları kurumsal avantajlarının onların uluslararasılaşma avantajlarını ve stratejilerini etkilediği görülmektedir. Türkiye'deki holdingler iç piyasadaki güçlerini hem bir stratejik varlık olarak yabancı piyasalarda bu varlıkların kullanılması stratejisine (asset-exploitation) hem de uluslararası arenada bir stratejik varlık arama (asset-exploration) motivasyonuna dönüştürmüşlerdir (Şahin ve Mert, 2012).

Bu çalışmada Teece vd. (1997) 'nin dinamik yetenek kavramı ve Mathews'un LLL (2002, 2006) (bağlantı kur-kaynakları kullan-öğren) Modeli

de dikkate alınarak, yüksek çevresel belirsizliğin olduğu ortamda global dinamik yetenekler, işletmenin kaynakları olarak tanımlanmıştır. Yüksek çevresel belirsizlik ortamında işletme gruplarının kaynaklarını global dinamik yeteneklere çevirme becerisinin oldukça yüksek olacağı düşünülmektedir. Türkiye kökenli işletme gruplarının hem Dunning'in yaptığı son revizyonu hem de Mathews'un modelini destekler şekilde öğrenme temelli bir uluslararasılaşma stratejisini benimsediği görülmektedir. Özellikle bu bağlamda gelişmekte olan ülkelerdeki uluslararasılaşma mantığını kavrayabilmek açısından "dinamik yetenekler" kavramının ve anlayışının oldukça önemli olduğu görülmektedir.

### **Araştırmanın Kısıtları**

Bu çalışma nitel bir araştırmayla yapıldığı için nitel araştırmaların barındırdığı tüm kısıtlar bu çalışmada da mevcuttur. Örneğin, örneklemedeki işletme gruplarının sahip oldukları bütün yetenekleri, kaynakları birincil veri olarak elde etmekle ilgili sınırlılığı vardır. Bu kısıtları giderebilmek için analiz noktasında araştırmacılar, bu konuda ikincil veri elde edebilmek için bir odak grup olarak çalışmışlardır. Odak grup çalışmasıyla beraber konu araştırmacılar tarafından esnek bir şekilde ele alınmış ve kısa zamanda oldukça fazla veri elde etme şansı bulunmuştur.

### **Öneriler**

Yapılan araştırmanın bulguları ve yazarların gözlemleri sonucunda; dinamik yeteneklerin uluslararasılaşma sürecinde kullanımına ilişkin aşağıdaki öneri ve kavramsal çerçeveyi sunmak mümkündür.

**Önerme 1:** İşletmenin kaynakları arasında ve uluslararasılaşma stratejisi arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Ancak, çevresel belirsizliğin yüksek olduğu ortamlarda kaynakların başarılı uluslararasılaşma stratejilerine dönüştürülmesi için global dinamik yeteneklere ihtiyaç vardır.

**Önerme 2:** İşletmenin kaynaklarının başarılı bir şekilde uluslararasılaşma stratejilerine dönüşebilmesi için kaynakların ilk önce global dinamikler yeteneklere dönüştürülmesi gerekmektedir. Global dinamik yetenekler işletmenin kaynakları ve uluslararasılaşma stratejisi arasında uyumlaştırıcı (mediating effect) bir etkiye sahiptir.

**Önerme 3:** Çevresel belirsizlik ortamı işletme kaynaklarının global dinamik yeteneklere ve uluslararasılaşma stratejisine dönüşmesi arasındaki ilişkide moderatör (moderator) etkiye sahiptir: bu etki çevresel belirsizliğin artması durumunda artacaktır.

**Önerme 4:** Gelişmekte olan ülkeler perspektifinden bakıldığında, işletmenin kaynaklarını global dinamik yeteneklere çevirme becerisi hem varlıkların kullanılması hem de varlıkların araştırılması stratejisine bazen ayrı ayrı bazen de iki stratejinin eş zamanlı olarak kullanılmasına yol açmaktadır. Modelde uluslararasılaşma stratejisi olarak belirtilen değişkenlerden varlıkların kullanılması temelde OLI Paradigması'na, varlıkların araştırılması LLL Modeli'ne dayanmaktadır. Diğer yandan varlıkların araştırılması stratejisinin tek başına kullanılmadığı görülmektedir.

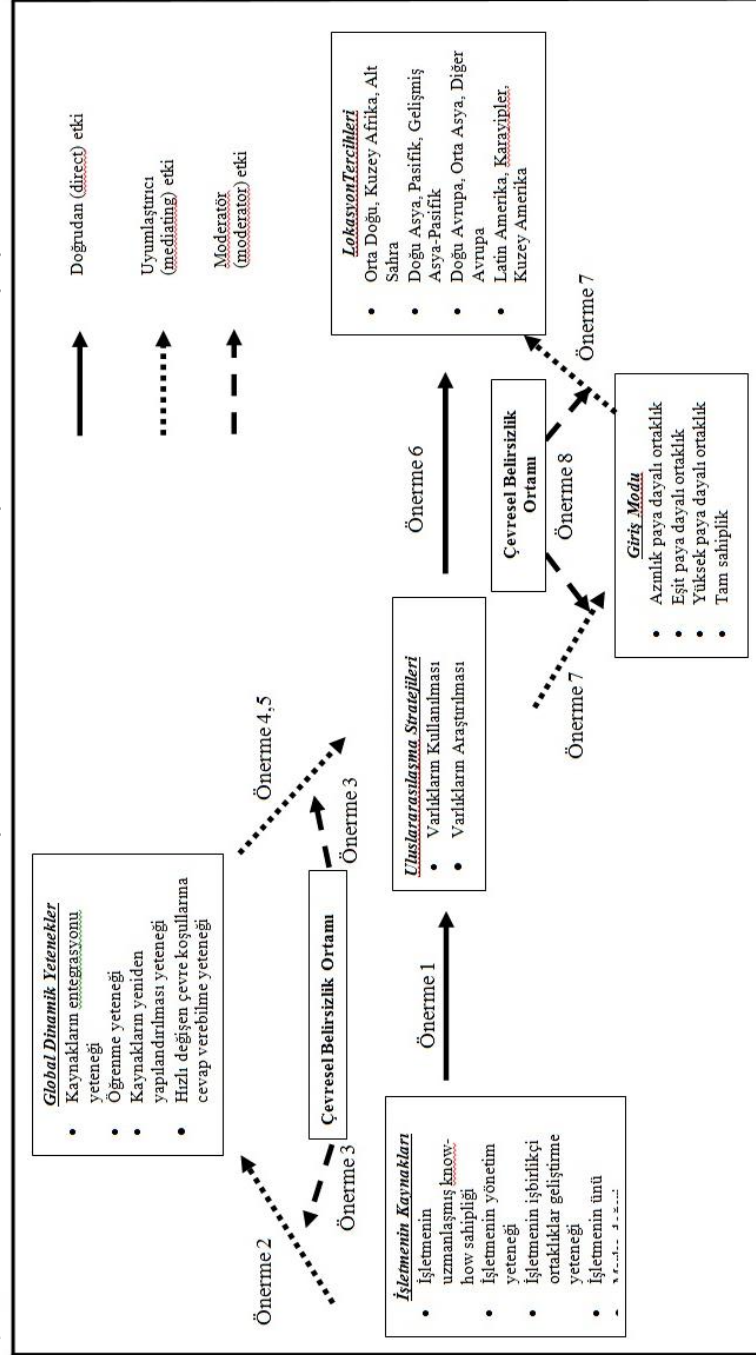
**Önerme 5:** Varlıkların kullanılması ve araştırılması stratejisinin eşzamanlı kullanımı öğrenme temelli bir uluslararasılaşma stratejisinin bir göstergesi olarak yorumlanabilir. Dolayısıyla Türkiye'de işletme gruplarının her iki stratejiyi bir arada kullanmaları işletme kaynaklarını yüksek çevresel belirsizlik ortamında global dinamik yeteneklere dönüştürme becerisi olarak görülebilir.

**Önerme 6:** Çevresel belirsizlik arttıkça, varlıkların kullanımı ve araştırılması stratejisinin birlikte kullanılması azalırken (Orta Doğu, Kuzey Afrika, Alt Sahra- %35,29, Doğu Avrupa, Orta Asya, Diğer Avrupa - %47,06, Doğu Asya, Pasifik, Gelişmiş Asya Pasifik - %37,50) sadece varlıkların kullanılması stratejisinin arttığı görülmektedir. Çevresel belirsizlik arttıkça işletme gruplarının daha çok varlıkların kullanılması stratejisi ile hareket ettikleri görülmektedir. Çok yüksek çevresel belirsizlik ortamında tanımlanan Latin ve Kuzey Amerika ve Karayipler hariç, belirsizlik arttıkça varlıkların kullanılması ve araştırılması stratejisi artarken (%35,29), varlıkların kullanılması stratejisi (%17,65) azalmıştır. Bu durum bu bölgenin Türkiye'ye olan coğrafi uzaklığı ile veya ülkeye özgü diğer faktörlerle açıklanabilir.

**Önerme 7:** Türkiye'deki işletme gruplarının giriş modu çeşitliliklerine bakıldığında ise daha çok eşit paya dayalı ortak girişim ve tam sahiplik tercih etme oranının yüksek olduğu görülmektedir.

**Önerme 8:** Giriş modu işletmelerin uluslararasılaşma ve lokasyon stratejisi arasında uyumlaştırıcı (mediating effect) bir etkiye sahiptir. Çevresel belirsizliğin de bu ilişki üzerinde moderatör etkisi görülmektedir. Çevresel belirsizlik arttıkça işletme gruplarının yüksek belirsizlik içeren lokasyonlara daha riskli giriş modunda (yüksek paya dayalı ortak girişim veya tam sahiplik) gittikleri görülmektedir.

Şekil 3: Dinamik Yeteneklerin Uluslararasılaşma Sürecinde Kullanımına İlişkin Kavramsal Bir Çerçeve



## Kaynakça

- Akkoç, İrfan, Abdullah Çalışkan ve Ömer Turunç (2012), "Gelişim ve Rasyonel Alt Kültürlerinin Girişimci Davranışa Etkisi: Algılanan Çevresel Belirsizliğin Aracılık Rolü", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (4): 65-84.
- Aldrich, Howard (1999), *Organizations Evolving*, (London:Sage).
- Almeida, Paul (1996), "Knowledge Sourcing by Foreign Multinationals: Patent Citation Analysis in the U.S. Semiconductor Industry", *Strategic Management Journal*, 17: 155-165.
- Amighini, Alessia, Elisa Giuliani ve Roberta Rabellotti (2007), "Emerging Economic Regional Powers and Local Systems of Production: New Threats or New Opportunities", PRIN 2007, WP SERIES, N. 04/ 09.
- Augier, Mie ve Teece, David J. (2007), "Dynamic Capabilities and Multinational Enterprise: Penrosean Insights and Omissions", *Management International Review*, 47 (2): 175-192.
- Barney, Jay (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Barney, Jay (2001), "Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view", *Journal of Management*, 27 (6): 643-650.
- Birkinshaw, Julian ve Hood, Neil (1998), "Multinational subsidiary evolution: Capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies", *Academy of Management Review*, 23 (4): 773-795.
- Bonaglia, Federico, Andrea Goldstein ve John Mathews (2006), "Accelerated Internationalisation by Emerging Markets' Multinationals: The Case of The White Goods Sector", *Journal of World Business*, 42 (4): 369-383.
- Buğra, Ayşe (2010), *Devlet ve İşadamları*, (İstanbul: İletişim Yayınları).
- Calof, Jonathan L. ve Beamish, Paul W. (1995), "Adopting to Foreign Markets: Explaining Internationalization", *International Business Review*, 4 (2): 115-131.
- Chang, Sea-Jin (1995), "International expansion strategy of Japanese firms: Capability building through sequential entry", *Academy of Management Journal*, 38 (2): 383-407.
- Chang, Sea-Jin ve Rosenzweig, Philip M. (2001), "The choice of entry mode in sequential foreign direct investment", *Strategic Management Journal*, 22 (8): 747-776.
- Chen, Chun L. ve Jaw, Yi L. (2009), "Building Global Dynamic Capabilities Through Innovation: A Case Study of Taiwan's Cultural Organizations", *Journal of Engineering and Technology Management*, 26 (4): 247-263.
- Çolpan, Aslı ve Hikino, Takashi (2008), "Türkiye'nin Büyük Şirketler Kesiminde İşletme Gruplarının İktisadi Rolü ve Çeşitlendirme Stratejileri", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8 (1-2): 23-58.
- Denford, James S. (2013), "Building Knowledge: Developing a Knowledge-based Dynamic Capabilities Typology", *Journal of Knowledge Management*, 17 (2): 175-194.
- Dunning, John H. (1977), "Trade Location of Economic Activity and the Multinational Enterprise. A Search for an Eclectic Approach" in *The International Allocation of Economic Activity*, edited by B. Ohlin, P. O. Hesselborn, and P. J. Wiskman, (London: MacMillan).
- Dunning, John H. (1995), "Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism", *Journal of International Business Studies*, 26 (3): 461-491.

- Dunning, John H. (2000), "The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity", *International Business Review*, 9: 163-190.
- Dunning, John H. (2001), "The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future", *International Journal of Economics of Business*, 8 (2): 173-190.
- Dunning, John H. (2006), "Comment on Dragon Multinationals: New Players in 21st Century Globalization", *Asia Pacific Journal of Management*, 23: 139-141.
- Dunning, John H. ve Lundan, Sarianna M. (2008), *Multinational Enterprises and the Global Economy*, (Edward Elgar Publishing, Second Edition, UK).
- Eisenhardt, Kathleen M. ve Martin, Jeffrey A. (2000), "Dynamic Capabilities: What are They?", *Strategic Management Journal*, 21: 1105-112.
- Gaffney, Nolan, Danielle Cooper, Ben Kedia ve Jack Clampit (2013), "A resource dependency perspective of EMNE FDI strategy", *International Business Review*, 22 (6): 1092-1100.
- Gassmann, Oliver ve Keupp Marcus M. (2007), "The competitive advantage of early and rapidly internationalising SMEs in the biotechnology industry: A knowledge-based view", *Journal of World Business*, 42 (3): 350-366.
- Gökşen Nisan S. ve Üsdiken Behlül (2001), "Uniformity and diversity in Turkish business groups: effects of scale and time founding", *British Journal of Management*, 12 (4): 325-340.
- Griffith, David A. ve Harvey, Michael G. (2001), "A resource perspective of global dynamic capabilities", *Journal of International Business Studies*, 32 (3): 597-606.
- Helfat, Constance E. ve Peteraf, Margaret A. (2003), "The Dynamic Resource Based View: Capability Lifecycles", *Strategic Management Journal*, 24: 997-1010.
- Hong, Junjie, Chengqi Wang ve Mario Kafouros (2015), "The Role of the State in Explaining the Internationalization of Emerging Market Enterprises", *British Journal of Management*, 26 (1): 45-62.
- Jantunen, Ari, Kaisu Puumalainen, Sami Saarenketo ve Kalevi Kyläheiko (2005), "Entrepreneurial Orientation, Dynamic Capabilities and International Performance", *Journal of International Entrepreneurship*, 3 (3): 223-243.
- Johanson, Jan ve Vahlne, Jan-Erik (1977), "The internationalization process of the firm-a model of knowledge development and increasing foreign market commitments", *Journal of International Business Studies*: 23-32.
- Johanson, Jan ve Vahlne, Jan-Erik (1990), "The mechanism of internationalisation", *International Marketing Review*, 7 (4).
- Kadir Has Üniversitesi, Vale Columbia Center, DEİK, 2011, Çokuluslu Türk Şirketleri ve Küresel Ekonomik Kriz.
- Khanna, Tarun ve Rivkin, Jan W. (2001), "Estimating the Performance Effects of Business Groups in Emerging Markets", *Strategic Management Journal*, 22 (1): 45-74.
- Khanna, Tarun ve Yafeh, Yishay (2007), "Business Groups in Emerging Markets: Paragons or Parasites?", *Journal of Economic Literature*, 45 (2): 331-372.
- King, Andrew A. ve Tucci, Christopher L. (2002), "Incumbent entry into new market niches: The role of experience and managerial choice in the creation of dynamic capabilities", *Management Science*, 48 (2): 171-186.
- Knudsen, Thorbjørn ve Madsen, Tage Koed (2002), "Export strategy: a dynamic capabilities perspective", *Scandinavian Journal of Management*, 18 (4): 475-502.

- Kogut, Bruce ve Zander, Udo (1992), "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology", *Organization Science*, 3 (3): 383-397.
- Langlois, Richard N. (2013), "Business Groups and the Natural State", *Journal of Economic Behavior&Organization*, 88: 14-26.
- Li, Peter, P. (2007), "Toward an integrated theory of multinational evolution: The evidence of Chinese multinational enterprises as latecomers", *Journal of International Management*, 13 (3): 296-318.
- Li, Peter, P. (2010), "Toward a learning-based view of internationalization: The accelerated trajectories of cross-border learning for latecomers", *Journal of International Management*, 16 (1): 43-59.
- Lindsay, William M. ve Rue, Leslie W. (1980), "Impact of the Organization Environment on the Long-Range Planning Process: A Contingency View", *Academy of Management Journal*, 23 (3): 385-404.
- Lu, Jane W. ve Beamish, Paul W. (2001), "The internationalization and performance of SMEs", *Strategic Management Journal*, 22 (6-7): 565-586.
- Luo, Yadong (2000), "Dynamic capabilities in international expansion", *Journal of World Business*, 35 (4): 355-378.
- Luo, Yadong (2002), "Capability exploitation and building in a foreign market: Implications for multinational enterprises", *Organization Science*, 1: 48-63.
- Luo, Yadong ve Tung, Rosalie L. (2007), "International Expansion of Emerging Market Enterprises: A Springboard Perspective", *Journal of International Business Studies*, 38 (4): 481-498.
- Madsen, Tage K. ve Servais, Per (1997), "The internationalization of born globals: an evolutionary process?", *International Business Review*, 6 (6): 561-583.
- Makino, Shige, Chung-Ming Lau ve Rhy-Song Yeh (2002), "Asset-exploitation versus Asset-seeking: Implications for Location Choice of Foreign Direct Investment from Newly Industrialized Economies", *Journal of International Business Studies*, 33 (3): 403-421.
- Mathews, John A. (2002), *Dragon Multinational: A New Model For Global Growth*, (Oxford: Oxford University Press).
- Mathews, John A. (2006), "Dragon Multinationals: New Players in 21st Century Globalization", *Asia Pacific Journal of Management*, 23 (1): 5-27.
- Mert, Kübra (2012), Türkiye'deki İşletme Gruplarının Uluslararasılaşma Motivasyonunun Lokasyon ve Giriş Stratejileri Üzerindeki Etkisi", Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Milliken, Frances J. (1987), "Three Types of Perceived Uncertainty About the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty", *Academy of Management Review*, 12 (1): 133-143.
- Öniş, Ziya ve Türem, Umut (2001), "Business, Globalization and Democracy: A Comparative Analysis of Turkish Business Associations", *Turkish Studies*, 2 (2): 94-120.
- Öniş, Ziya ve Türem, Umut (2002), "Entrepreneurs, Democracy, and Citizenship in Turkey", *Comparative Politics*, 34 (4): 439-456.
- Özkara, Belkis, Mustafa Kurt ve Kemal Karayormuk (2008), "Türkiye'de İşletme Grupları: Eskiler ve Yeniler", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8 (1-2): 59-83.
- Penrose, Edith T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, (New York: John Wiley).



- Peteraf, Margaret ve Barney, Jay (2003), "Unraveling the resource-based tangle", *Managerial and Decision Economics*, 24 (4): 309-323.
- Peteraf, Margaret, Giada Di Stefano ve Gianmario Verona (2013), "The Elephant in the Room of Dynamic Capabilities: Bringing Two Diverging Conversations Together", *Strategic Management Journal*, 34 (12): 1389-1410.
- Prange, Christiane ve Verdier, Sylvie (2011), "Dynamic Capabilities, Internationalization Processes and Performance", *Journal of World Business*, 46 (1): 126-133.
- Sapienza, Harry J., Erkko Autio, Gerard George ve Shaker A. Zahra (2006), "A Capabilities Perspective on the Effects of Early Internationalization on Firm Survival and Growth", *Academy of Management Review*, 31 (4): 914-933.
- Song, Jaeyong (2002), "Firm capabilities and technology ladders: sequential foreign direct investments of Japanese electronics firms in East Asia", *Strategic Management Journal*, 23 (3): 191-210.
- Şahin, Kader (2011), "An Investigation Into Why Turkish Business Groups Resist The Adoption of M-form in Post-Liberalization", *African Journal of Business Management*, 5 (34): 13330-13343.
- Şahin, Kader ve Mert, Kübra (2012), Türkiye'deki İşletme Gruplarının Uluslararasılaşma Motivasyonunun Lokasyon ve Giriş Stratejileri Üzerindeki Etkisi, 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongre Bildiri Kitabı, 482-486, (Çeşme-İzmir).
- Şahin, Kader ve Mert, Kübra (2014), "Türkiye'deki İşletme Gruplarının Uluslararasılaşma Motivasyonunun Lokasyon ve Giriş Stratejileri Üzerindeki Etkisi", *Tisk Akademi*, 9 (18): 74-97.
- Şahin, Kader, Seyfettin Artan ve Seda Tüysüz (2015), "The moderating effects of a board of directors on FDI's international diversification in Turkey", *International Journal of Organizational Analysis*, 23 (1): 61-88.
- Tallman, Stephen ve Fladmoe-Lindquist, Karin (2002), "Internationalization, globalization, and capability-based strategy", *California Management Review*, 45 (1): 116-135.
- Teece, David J. (1992), "Foreign Investment and the Technological Development in Silicon Valley", *California Management Review*, 34 (2): 88-106.
- Teece, David J. ve Pisano, Gary (1994), "The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction", *Industrial and Corporate Change*, 3 (3): 537-556.
- Teece, David J., Gary Pisano ve Amy Shuen (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 18 (7): 509-533.
- Teece, David J. (2007), "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance", *Strategic Management Journal*, 28 (13): 1319-1350.
- Tsai, Huei-Ting ve Eisingerich, Andreas B. (2010), "Internationalization Strategies of Emerging Markets Firms", *California Management Review*, 53 (1): 114-135.
- UNCTAD (2006), World Investment Report 2006, "FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development", UN: New York and Geneva, 2006.
- UNCTAD (2012), World Investment Report 2012, "Towards a New Generation of Investment Policies", UN: New York and Geneva, 2012.
- UNCTAD (2013), World Investment Report 2013, "Global Value Chains: Investment and Trade For Development", UN: New York and Geneva, 2013.

- Weerawardena, Jay, Gillian S. Mort, Peter W. Liesch ve Gary Knight (2007), "Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective", *Journal of World Business*, 42 (3): 294-306.
- Welch, Lawrence S. ve Luostarinen, Reijo (1988), "Internationalization: Evolution of a concept", *Journal of General Management*, 14 (2): 34-55.
- Wernerfelt, Birger (1984), "The resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, 5 (2): 171-180.
- Wernerfelt, Birger (1995), "The resource-based view of the firm: Ten years after", *Strategic Management Journal*, 16: 171-171.
- Whitley, Richard (1994), "Dominant Forms of Economic Organization in Market Economies", *Organization Studies*, 15 (2): 153-182.
- Wilden, Ralf, Siegfried P. Gudergan, Bo B. Nielsen ve Ian Lings (2013), "Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure, and Environment", *Long Range Planning*, 46: 72-96.
- Winter, Sidney G. (2003), "Understanding Dynamic Capabilities", *Strategic Management Journal*, 24: 991-995.
- Witt, Michael A. ve Levin, Andrew Y. (2007), "Outward Foreign Direct Investment as Escape Response to Home Country Institutional Constraints", *Journal of Business Studies*, 38 (4): 579-594.
- Wu, Lei-Yu (2010), "Applicability of the Resource-Based and Dynamic Capability Views Under Environmental Volatility", *Journal of Business Research*, 63 (1): 27-31.
- Yaprak, Attila ve Karademir, Bahattin (2010), "Emerging Market Multinationals' Role in Facilitating Developed Country Multinationals' Regional Expansion: A Critical Review of the Literature and Turkish MNC Examples", *Journal of World Business*, 46: 438-446.
- Zahra, Shaker ve George, Gerard (2002), "Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension", *The Academy of Management Review*, 27 (2): 185-203.
- Zahra, Shaker, Harry J. Sapienza ve Per Davidsson (2006), "Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda", *Journal of Management Studies*, 43 (4): 917-955.
- Zollo, Maurizio ve Winter, Sidney (2002), "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities", *Organization Science*, 13 (3): 339-351.
- Zou, Shaoming ve Cavusgil, Tamer S. (1996), "Global strategy: a review and an integrated conceptual framework", *European Journal of Marketing*, 30 (1): 52-69.